
MUUTOSJOHTAMINEN KUNTAORGANISAATIOSSA

Case Riihimäki



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen

Visamäki 1.3.2016

Sarianne Merikanto



VISAMÄKI

Liiketoiminnan kehittäminen

Tekijä

Sarianne Merikanto

Vuosi 2016**Työn nimi**

Muutosjohtaminen kuntaorganisaatiossa / Case Riihimäki

TIIVISTELMÄ

Toimintaympäristöissä tapahtuva jatkuva muutos on muodostunut pysyväksi olotilaksi. Menestyäkseen muutosmyllerryksessä organisaation on uudistuttava ja uudistettava. Uudistumisen yhtenä edellytyksenä on onnistunut muutosprosessi, joka saadaan aikaan vaiheistetulla etenemisellä ja panostamalla johtamiseen ja sitä kautta esimiestyöhön. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää Riihimäen kaupungin muutosjohtamisen tilaa ja siinä tapahtuneita muutoksia kahden vuoden takaiseen tilanteeseen verrattuna sekä selvittää esimiesten resursseja vastata muutosten asettamiin vaatimuksiin. Tutkimukseen perustuen kootaan Riihimäen kaupungille muutosjohtamisen teemasivusto; ”Esimiehen muistilista muutosjohtamiseen” tulee palvelemaan kaupungin henkilöstöä muutostilanteissa.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat muutosjohtamiseen ja esimiestyöhön liittyvät asiat. Johtajuuden kehittäminen liittyy olennaisesti kumpaankin tekijään. Riihimäen kaupungin henkilöstökyselyyn liitetty esimiesosio muodostaa tämän tutkimuksen empiirisen aineiston. Tiedonkeruumenetelmänä on kyselytutkimus, jonka tuloksia verrataan vuoden 2013 kyselyn tuloksiin. Tutkimustulosten mukaan esimiehet kohtaavat vaativia muutostilanteita esimiestyössään yhä enemmän ja epätietoisuus, miten muutostilanteissa pitäisi toimia, on lisääntynyt. Esimiehet odottavat tulevaisuudessa entistä enemmän tukea omalta esimieheltään, joten johtajuuden kehittämiseen on panostettava.

Tulevaisuuden menestyjät julkisella sektorilla tulevat löytymään älykkäästi johdetuista julkisista organisaatioista, joissa ymmärretään jatkuvan uudistumisen tarve. Näissä organisaatioissa muutokset nähdään mahdollisuuksina ja erityisesti johtajuuden kehittämiseen panostetaan voimakkaasti. Johtajuudessa tulee löytää tasapaino tehokkuuden, uudistumisen ja hyvinvoinnin kesken; tulee ymmärtää kokonaisvaltaisen ihmiskäsityksen ja jaetun johtajuuden merkitys, sekä toteuttaa johtamista joka tasolla itsestä lähtien. Muutos on yhteinen mahdollisuutemme ja velvollisuutemme. Ilman kyseisiä muutosjohtamisen lainalaisuuksia ja älykkään johtamisen konseptia organisaatioiden ja sitä kautta koko yhteiskunnan hyvinvointi ei jatkossa mahdollistu.

Avainsanat muutos, johtaminen, esimiehet, uudistukset.**Sivut** 53 s. + liitteet 21 s.

VISAMÄKI

Degree Program in Business Development

Author

Sarianne Merikanto

Year 2016

Subject of Master's thesis

Change Management in municipal organization
Case Riihimäki

ABSTRACT

A continuous change at an operational environment has become a permanent state of affairs. In order to manage in the turmoil of change, the organization should be reformed and modernized. A successful change process is one prerequisite for renewal that will be achieved by a phased progress and by betting to management and that way to leadership. The aim of this study is to explore Riihimäki's change management status and the changes compared to the situation two years ago, as well as to find out the supervisors resources to respond to the changes in requirements. Based on the survey the theme website of change management will be assembled; "the Supervisor's check list for change management" will serve the entire staff of the Town.

The theoretical frame of reference in this study consists of the issues related to change management, leadership and management. The employee survey of Riihimäki Town constructs the empirical material of this study. The results of the survey are compared with the 2013 survey results. According to the results of the survey the supervisors encounter more and more demanding change situations at their work and uncertainty, how to act in those situations, has increased. Supervisors expect in the future more and more support from their supervisor, so leadership development efforts are needed.

Future winners in the public sector will be found from intelligently derived public organizations, which understand the need for constant renewal. In these organizations changes are seen as opportunities and in particular a strong emphasis on leadership development. Leadership must strike a balance between efficiency, innovation and prosperity; must understand the importance of a holistic view of man and shared leadership and to take leadership at every level from the self. Change is our shared opportunity and responsibility. Without those legalisms of change management and intelligent management concept, welfare of the organizations and that way of the whole society will no longer be made possible.

Keywords change, management, supervisors, reforms.

Pages 53 p. + appendices 21 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1.	Työn rakenne.....	2
1.2.	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	2
1.3.	Aikaisemmat tutkimukset.....	2
1.4.	Tutkimuksen viitekehys	4
1.5.	Toimeksiantajan kuvaus	6
2	MUUTOSJOHTAMINEN	8
2.1.	Muutos vaatii johtajuutta.....	8
2.1.1.	Ihmisten johtaminen	9
2.2.	Muutosprosessin vaiheet	11
2.2.1.	Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen	12
2.2.2.	Muutosta ohjaavan tiimin perustaminen	13
2.2.3.	Selkeän vision ja strategian laatiminen	14
2.2.4.	Muutosviestintä	15
2.2.5.	Henkilöstön valtuuttaminen päämäärän mukaiseen toimintaan	15
2.2.6.	Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen	16
2.2.7.	Muutosten vakiinnuttaminen uudessa, saavutetussa tilanteessa.....	17
2.2.8.	Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin	17
2.3.	Haasteet muutosten läpiviemisessä	18
2.4.	Luottamuksen tärkeydestä muutosprosessissa	20
2.5.	Avaimet onnistuneeseen muutosprosessiin	21
3	ESIMIESTYÖ	25
3.1.	Esimiehen rooli	26
3.2.	Esimiehen tehtävät	27
3.3.	Tunneälyä esimiestyöhön	29
3.4.	Esimiehen rooli muutosten läpiviemisessä	31
3.5.	Esimiehen hyvinvointi muutoksissa	34
3.5.1.	Työuupumus	34
3.5.2.	Voimanlähteitä	35
4	CASE RIIHIMÄKI.....	37
4.1.	Tutkimusmenetelmän valinta	37
4.2.	Tiedonkeruumenetelmänä kyselytutkimus.....	38
4.3.	Kyselylomakkeen rakenne	39
4.4.	Tulosten analysointi	39
4.4.1.	Tiedon ja tuen saanti muutostilanteissa.....	42
4.4.2.	Vaikuttaminen muutostilanteissa.....	44
4.4.3.	Odotukset muutostilanteissa	44
4.5.	Tutkimustulosten vertailu aikaisempiin tuloksiin	46
4.6.	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	47
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	49
	LÄHTEET	52

Liite 1	Riihimäen kaupungin henkilöstökysely 2015
Liite 2	Esimiehen muistilista muutosjohtamiseen 2016

1 JOHDANTO

Kunnissa niin kuin muillakin aloilla ollaan suurten muutosten pyörteissä. Sosiaali- ja terveystoimialan uudistukset ja kuntaliitosselvitykset koskettavat kuitenkin erityisesti kunta-alaa ja sen tuhansia työntekijöitä, kunnan asukkaista puhumattakaan. Jatkuvasti kiristynvä kuntatalous ja kasvavat kustannukset pakottavat kunnat uudistumaan ja muuttamaan organisaatioitaan vastatakseen myllerryksessä olevaan toimintaympäristöön. Toiminnan tehostamistarve on mitä ilmeisin.

Myös Riihimäellä tehtiin kuntaliitosselvitystä yhdessä Hausjärven ja Lopen kuntien kanssa. Syyskuun kokouksissaan kuntien valtuustot kuitenkin päättivät, että työn jatkamiselle ei ollut enää edellytyksiä. Sosiaali- ja terveystoimialalla on tehty mittavaa organisaatiouudistusta ja palvelujen uudelleenjärjestelyä viime vuodesta lähtien. Kehitystyö tulee jatkumaan ainakin vielä koko vuoden 2015. Vuoden 2016 nollabudjetti ei varmaan ole ollut kenellekään yllätys. Säästöjä siis pitäisi saada aikaan, pitäisi tehostaa toimintaa ja vielä parantaa työhyvinvointia ja kehittää asiakaslähtöisempiä palveluita. Tilanne monissa organisaatioissa on siten melko haasteellinen ja epävarma. Esimiehet ja esimiestyö ovat muutoksessa kovilla. Vaikkakin muutosjohtaminen on päivän sana alalla kuin alalla, Riihimäen kaupungilla ei vielä ole ollut yhtenäistä ohjeistusta muutosjohtamiseen. Kehittämistyölle on ollut siis selkeä tarve, joka on myös kirjattu henkilöstöjohtamisen osioon henkilöstöstrategian toimintasuunnitelmaan vuosille 2013–2016 ”Muutosprosessien läpivientiin luodaan toimintamalli, joka auttaa niin esimiehiä kuin henkilöstöä erilaisten työelämän muutosten läpiviennissä”.

Viimeistään nyt on panostettava muutosten läpiviemiseen onnistuneesti, sillä muutostahti tulee vain kiihtymään, alasta riippumatta. On ymmärrettävä, että pysyäksemme kehityksessä mukana, tai mieluiten jopa edellä, on muutosten tarpeellisuuden kokeminen välttämättömäksi pidettävä mielessä jatkuvasti. Nykytilanteeseen tyytymiseen ei ole varaa. Tietoa on kerättävä entistä enemmän, sitä on jalostettava ja tietoa on jaettava, niin organisaation sisältä ja sisälle kuin ulkopuoleltakin. Kun tiedostetaan muutosten välttämättömyys, on helpompi ymmärtää uudistusvaatimuksia. On myös kiinnitettävä erityistä huomiota johtajuuden kehittämiseen. Älykäs johtajuus on tullut jäädäkseen.

Onnekseni kuulin tästä mahdollisuudesta tehdä lopputyöni Riihimäen kaupungille ja nimenomaan aiheesta muutosjohtaminen. Aihe on minulle henkilökohtaisesti erittäin tärkeä ja lähellä sydäntä. Toivottavasti työni tulee palvelemaan koko henkilökuntaa ja erityisesti muutosten läpiviennin kanssa painiskelevia esimiehiä, joilla on edessään monia vaativia, mutta toisaalta myös niin paljon antavia mahdollisuuksia luotsatessaan joukkojaan läpi haasteellisten aikojen.

1.1. Työn rakenne

Lopputyöni rakentuu siten, että pääluvuissa kaksi ja kolme käsittelen muutosjohtamista ja esimiestyötä, jotka muodostavat tutkimuksen teoriapohjan. Ne toimivat myös perustana konkreettisena tuotoksena Riihimäen kaupungin intraan tehtävälle muutosjohtamisen teemasivustolle, joka koostuu ”Esimiehen muistilistasta muutosjohtamiseen” -oppaasta sekä YT- ohjeistuksesta ja muusta asiaankuuluvasta materiaalista. Pääluvussa neljä on itse tutkimus, tutkimuksen tuloksien käsittely ja vertailu vuoden 2013 tuloksiin. Pääluvussa viisi esittelen johtopäätökseni tutkimukseen ja teoriaan viitaten.

1.2. Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Riihimäen kaupungin muutosjohtamisen tilaa ja siinä tapahtuneita muutoksia kahden vuoden takaiseen tilanteeseen verrattuna, ja tiedustella esimiehille suunnatun kyselyn avulla heidän resursseistaan vastata muutosten ja muutosjohtamisen edellyttämiin vaatimuksiin. Esimiesten kysely on osa kahden vuoden välein tehtävää laajempaa henkilöstökyselyä. Henkilöstökysely kokonaisuudessaan on tutkimuksen liitteenä.

Tutkimukseni tulee vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Saavatko esimiehet riittävästi tietoa ja tukea muutostilanteissa?
- Millaiset resurssit esimiehillä on vastata muutostilanteisiin?
- Mitä odotuksia esimiehillä on muutostilanteisiin liittyen?

Tutkimuksen pohjalta luodaan kaupungin intraan esimiehille ja muille muutosten parissa työskenteleville muutosjohtamisen teemasivut perustuen tutkimuksen teemoihin. Yhteen koottu tiivis tietopaketti ”Esimiehen muistilista muutosjohtamiseen” tulee toivottavasti omalta osaltaan auttamaan henkilöstöä ymmärtämään paremmin muutoksiin liittyviä tunteita ja näkemään muutokset toivottuina parannuksina ja upeina mahdollisuuksina uhkakuvien sijaan.

1.3. Aikaisemmat tutkimukset

Muutosjohtamisesta kuin myös esimiestyöstä löytyy paljon tutkimuksia.

Jenni Manninen on tutkimuksessaan *”Esimiehen tehtävät ja henkilöstön työtyytyväisyys muutostilanteessa”* vuonna 2014 käsitellyt muutosprosessia sekä esimiestyön ja henkilöstön osuutta muutoksessa. Hän on kartoittanut tutkimuksessaan hyvän muutosjohtajan piirteitä ja esimiehen tehtäviä muutostilanteessa. Tutkimuksensa mukaan tutkimustuloksista pystyi päättelemään, että esimiehen rooli muutoksessa on erittäin merkittävä. Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä muutostilanteissa ovat hyvä suunnittelu ja viestintä sekä henkilöstöstä huolehtiminen ja henkilöstön kuunteleminen.

Esimiestyötä ja esimiestyön kehittämistä kunta-alalla on vuonna 2012 tutkinut Sini Holm työssään *"Kunta-alan esimiestyön kehittäminen: case Hollolan kunta"*. Tekemästään tutkimuksesta ilmeni, että eniten kunta-alan esimiehet tarvitsevat kehittymistä oman työn suunnittelussa ja hallinnassa, talousosaamisessa sekä työlainsäädännön ja virka- sekä työehtosopimusten tuntemisessa. Tutkimuksesta ilmeni myös, että esimiehet kaipaavat työssänsä eniten tukea omalta esimieheltään.

Tutkimuksessaan *"Esimiehen rooli organisaatiomuutoksen toteutuksessa: Case Imatran kaupunki tekninen toimi"* Anne Oinonen on vuonna 2012 tutkinut organisaatiomuutoksen toteutusta esimiehen näkökulmasta, miten muutosta hallitaan ja millainen on hyvä muutoksenjohtaja. Tutkimuksen mukaan hyvä muutoksenjohtaja perustelee muutoksen ymmärrettävästi ja sitoutuu vahvasti muutokseen. Hän luo hyvää henkeä ja viestii tehokkaasti ja avoimesti sekä toimii yleensäkin avoimella tavalla. Myös tiedonkulkuun tulee kiinnittää erityistä huomiota.

Muutoksen johtamista ja esimiestyötä työhyvinvoinnin näkökulmasta on tutkinut Kristiina Hänninen, joka Lapin yliopistolle vuonna 2008 antamassaan yhteiskuntatieteiden väitöskirjassa *"Esimiestyön haasteet muuttuvassa kuntaorganisaatiossa"* päätyi siihen, että onnistunut muutos vaatii esimieheltä hyvää itsetuntemusta sekä kykyä toimia rakentavalla tavalla epävarmoissa tilanteissa. Tutkimuksesta selvisi, että työntekijöiden hyvillä esimies-alaistaidoilla on erittäin suuri merkitys. Esimiesten tulee käyttää myös kollegoidensa vertaistuen mahdollisuutta hyväkseen. Viime kädessä kuitenkin työyhteisön jokainen jäsen on itse vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan.

Tiina Koivuniemi on käsitellyt muutosta ja johtamista kuntasektorilla henkilöstövoimavarojen näkökulmasta Tampereen yliopiston kasvatustieteelliseen tiedekuntaan tekemässään väitöskirjassa *"Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla"* vuonna 2004. Väitöskirjassaan hän selvitti sitä problematiikkaa, mikä liittyy kunnissa toteutettaviin muutostilanteisiin ja henkilöstötyön kytkemiseen organisaation strategiaan muutostilanteissa. Tutkimuksesta selvisi, että henkilöstövoimavarojen hallinta on kuntasektorilla vaikeaa; osaamisen johtaminen ja edelleen oppivaksi organisaatioksi ja sitä myötä älykkääksi organisaatioksi kehittyminen vaatii vielä ponnisteluja.

Esimiestyötä ja oikeanlaisen johtajuuden merkitystä on tutkinut Tommi Karjalainen Helsingin yliopiston kasvatustieteelliseen tiedekuntaan vuonna 2004 tekemässään väitöskirjassa *"Esimestaitojen tärkeys, hallinta ja kehitystarpeet"*. Hänen tutkimuksessaan kävi hyvin ilmi se valtava muutosvauhti, joka on nähtävissä myös esimiestyössä. Johtajuus on murroksessa ja sen onkin kehityttävä jatkuvan uudistumisen mahdollistamiseksi.

Mikael Saarinen on puolestaan vuonna 2007 tutkinut esimiestyötä tunneällyn näkökulmasta Helsingin teknilliseen korkeakouluun

tekemässään filosofian tohtorin väitöskirjassa ”*Tunneälykäs esimiestyö*”. Tunneälyosaamisen on todettu tutkimusten perusteella olevan yhteydessä moniin elämänlaatuun, hyvinvointiin ja työkykyisyyttä parantaviin tekijöihin. Tunneälyn merkitys on kasvanut myös johtamistutkimuksessa.

1.4. Tutkimuksen viitekehys

Muutosjohtaminen on johtamisen suuntaus, jossa korostetaan muutosten läpiviemistä onnistuneesti; siinä panostetaan suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin ja huomioidaan sekä liiketoiminnalliset tarpeet että muutoksen kohteena olevan henkilöstön tunteet. (Hyppänen 2007, 282.)

Leadership, ihmisten johtaminen on johtamisen tyyli, jossa keskitytään saamaan aikaan oikeita asioita; leadership näkyy erityisesti suunnan näyttämisessä, yhteistyössä ja ihmisten motivoinnissa ja osallistamisessa. (Hyppänen 2007, 281.)

Sydänmaanlakan (2009, 252.) mukaan *ihmisten johtaminen* on itse asiassa hyvin vanha ”tieteenala”, joka voidaan jäljittää Platonin ja Aristoteleen aikoihin saakka. Ihmisen johtamisessa painottuu muutoksen aikaansaaminen, mikä edellyttää visiointia, kommunikointia, motivointia ja innostamista.

Management, asioiden johtaminen on johtamisen tyyli, jossa korostuu asioiden tekeminen oikein; management-tehtäviä ovat perinteisesti olleet suunnittelu, budjetointi, organisointi ja valvonta. (Hyppänen 2007, 282.)

Sydänmaanlakan (2009, 251.) mukaan *asioiden johtaminen* tieteenalana muotoutui 1900-luvun alussa teollisuusyhteiskunnan alkuvaiheessa. Asioiden johtamisen päämääränä on järjestyksen luominen suunnittelulla, organisoinnilla, budjetoinnilla ja kontrolloinnilla.

Itsensä johtaminen on yksilön oman elämän hallintaan kohdistuva johtaminen; siihen liittyvät työperäiset haasteet, mutta myös fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset ja henkiset asiat; itsensä johtamiseen kuuluu hyvä itsetuntemus, itsensä hyväksyminen ja halu kehittää itseään suunnitelman mukaisesti pyrkimyksenä tasapainoinen ja seesteinen elämä. (Hyppänen 2007, 281.)

Sydänmaanlakan (2009, 252.) mukaan *itsensä johtaminen* on itsen kohdistuva vaikuttamisprosessi, jossa pyritään ohjaamaan kehoa, ajatuksia, tunteita ja arvoja itsereflektion avulla kohti laajempaa, syvällisempää ja konkreettisempää tietoisuutta. Itsensä johtamisen tavoitteena on hyvä ja mielekäs elämä.

Osaaminen muodostuu Sydänmaanlakan (2009, 254.) mukaan tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista, jotka mahdollistavat hyvän suorituksen tietyissä tilanteissa. Organisaation osaamista ovat myös prosessit, toimintatavat ja kulttuuri.

Osaamisen johtaminen on prosessi, jossa organisaation visiosta ja strategiasta johdetaan organisaation ydinosaminen ja muu osaaminen, arvioidaan nykyosaamisen tila, laaditaan kehityssuunnitelma ja seurataan osaamisen kehittymistä. (Hyppänen 2007, 282.)

Sydänmaalakan (2009, 254.) mukaan *osaamisen johtaminen* tarkoittaa sitä, että lähtien organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista määritellään organisaation ydinosaminen ja muu tarvittava osaaminen. Tämän jälkeen on arvioitava, mikä on osaamisen nykytaso verrattuna tavoitetasoon. Tältä pohjalta laaditaan tarvittavat kehityssuunnitelmat, jotka viedään käytäntöön ja muunnetaan yksilöiden henkilökohtaisiksi kehityssuunnitelmiksi.

Suorituksen johtaminen yhdistää strategiajohtamisen ja operatiivisen johtamisen; siihen kuuluvat tavoitteista sopiminen, ohjaus ja tuki, tulosten arviointi ja kehittäminen. (Hyppänen 2007, 283.)

Sydänmaanlakan (2009, 255.) mukaan *suorituksen johtaminen* yhdistää tavoitteista sopimisen, ohjauksen, tulosten arvioinnin ja kehittämisen toisiinsa liittyviksi elementeiksi jatkuvassa prosessissa, jolla pyritään parantamaan organisaation suorituksia yksilöitä ja tiimejä kehittämällä.

Tiedon johtaminen on prosessi, jossa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa. Näissä alaprosesseissa yksilön tieto muuttuu tiimin tiedoksi ja piilevä tieto muuttuu havaittavaksi tiedoksi. (Sydänmaanlakka 2009, 257.)

Tunneäly on amerikkalaistutkijoiden Mayerin ja Saloveyn muodostama apukäsite, jonka avulla on yritetty kuvata ihmisen toimintakykyyn ja elämänlaatuun vaikuttavien tunteiden havaitsemiseen, käyttämiseen, ymmärtämiseen ja säätelyyn liittyvää ”älykkyyttä”. (Saarinen 2007)

Sydänmaanlakka (2009, 258.) on määritellyt *tunneälyn* olevan kyky tunnistaa ja tulkita omia ja muiden tunteita sekä käyttää tätä tietoa hyväksi omassa ajattelussa ja toiminnassa sekä vuorovaikutuksessa muiden kanssa.

Organisaatiokulttuuri on joukko perusolettamuksia, arvoja ja käyttäytymismalleja, jotka tietty ydinryhmä on kehittänyt oppiessaan toimimaan tehokkaasti ulkoisesti ja sisäisesti. (Sydänmaanlakka 2009, 254.)

Älykäs organisaatio on samanaikaisesti tehokas, oppiva ja henkilöstön hyvinvointia edistävä. Älykkäällä organisaatiolla on kyky jatkuvasti uusiutua, ennakoida muutoksia ja oppia nopeasti. (Sydänmaanlakka 2009, 260.)

Älykäs johtajuus on johtajien ja johdettavien vuoropuhelua, jossa jaettu visio pyritään saavuttamaan mahdollisimman tehokkaasti. Älykäs johtajuus edellyttää siirtymistä alistavasta valistavaan johtajuuteen. Johtamisessa tarvittava älykkyyks ei ole vain rationaalista älykkyyttä, vaan

se on entistä enemmän emotionaalista ja henkistä älykkyyttä. (Sydänmaanlakka 2009, 18.)

Älykkään johtamisen kulmakivet ovat tasapainoinen johtaminen, kokonaisvaltainen ihmiskäsitys, kollektiivinen johtajuus ja monitasoinen johtaminen. (Sydänmaanlakka 2009, 17.)

Jatkuva uudistuminen edellyttää joustavuutta sekä kykyä ennakoida ja johtaa muutoksia. Jatkuvan uudistumisen elementtejä ovat innovaatiojohtaminen, jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen, tiedon hankkiminen, jalostaminen, yhdisteleminen ja jakaminen sekä uudistava, strategiseen ajatteluun pohjautuva suorituksen johtaminen. Jatkuvan uudistumisen tulee tapahtua huomioiden yksilöiden jaksaminen ja hyvinvointi. (Sydänmaanlakka 2009, 59.)

Tutkimukseni teoreettinen viitekehys muodostuu muutosjohtamisen ja esimiestyön teorioista antaen vahvan pohjan empiiriselle tutkimukselle case organisaatio Riihimäen kaupungilla sekä konkreettisenä tuotoksena syntyvälle muutosjohtamisen sivustolle, joka tulee palvelemaan koko henkilökuntaa.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

1.5. Toimeksiantajan kuvaus

Riihimäen kaupunki on työnantajana Riihimäen suurin. Kaupunki työllistää yhteensä 1564 henkilöä. Esimiesasemassa työntekijöistä on 114 henkilöä. Ylivoimaisesti suurin osa eli yli 55 % henkilöstöstä työskentelee sivistystoimialalla, 27,5 % sosiaali- ja terveystoimialalla, 13 % tekniikan ja ympäristön toimialalla, 2,6 % konserni- ja hallintopalveluissa sekä 1,9 % vesihuoltoliikelaitoksen palveluksessa.

Kaupungin henkilöstö on naisvaltaista; noin 81 % vakinaisesta henkilöstöstä on naisia. Keskimäärin kuntien henkilöstöstä naisia on noin

80 %. Kaupungin vakinaisen henkilöstön keski-ikä on noin 46 vuotta 10 kuukautta. Henkilöstön keski-ikä on pysynyt lähes ennallaan edelliseen vuoteen verrattuna. Koko maassa kuntien vakinaisen henkilöstön keski-ikä on 47 vuotta kahdeksan kuukautta. Kaupungin vakinainen henkilöstö on keskimäärin pitkään palvelutta; palvelusaika oli vuoden lopussa 13,4 vuotta laskettuna viimeisen yhtäjaksoisen palvelussuhteen perusteella. Väestöstä noin 65 % on 15–64 -vuotiaita, ja työpaikoista reilu 72 % sijoittuu palvelusektorille. (Riihimäen kaupungin henkilöstöraportti ja tilastokirja 2014.)

Riihimäen kaupungin strategian mukaisesti kaupungin henkilöstötyön tavoitteena on osaava, oikein mitoitettu ja kohdennettu sekä tavoitteisiin sitoutunut henkilöstö. Toiminnan lähtökohtana on, että kaupungin työpaikoilla toteutuu hyvä henkilöstön ja työnantajan välinen yhteistoiminta. Henkilöstöstrategian 2013–2016 keskeisiksi tavoitteiksi on valittu työhyvinvointi, henkilöstöjohtaminen sekä toimiva rekrytointi ja kannustava palkkaus. Tavoitteena on tukea myönteistä työnantajakuva.

Työhyvinvointiin liittyen henkilöstötyön tavoitteina ovat työyhteisöjen toimivuus, ennakoiva ja tehokas työsuojelutyö sekä työyhteisöjen jatkuva kehittäminen. Toimivissa työyhteisöissä huomioidaan ikäohjelman tavoitteiden mukaisesti työntekijöiden erilaiset elämänvaiheet ja –tilanteet. Hyvät yhteistoiminta- ja työyhteisötaidot varmistavat työn sujumisen myös muutostilanteissa. Työoloja kehitetään hyödyntäen työsuojelun yhteistoimintahenkilöstön ja työterveyshuollon asiantuntemusta. Henkilöstökyselyjä hyödynnetään työn ja työyhteisön toimivuuden kehittämisessä. Työyksiköt laativat kyselyn pohjalta oman kehittämissuunnitelmansa, jonka toteutumista seurataan säännöllisesti.

Rekrytointiin ja palkkaukseen liittyvinä tavoitteina ovat palkkausjärjestelmien kehittäminen kilpailukykyisiksi, aloitetoiminnan vakiinnuttaminen osaksi jokapäiväistä työn kehittämistä, ja rekrytointiprosessien kehittäminen yhtenäisiksi hallitun ja suunnitelmallisen rekrytoinnin mahdollistamiseksi. Myös keskitettyä sijaisrekrytointia laajennetaan.

Henkilöstöjohtamiseen liittyvinä tavoitteina ovat osaamisen varmistaminen ja hyvä perehdytys, hyvä esimiestyö sekä työprosessien mallintaminen. Osaamisen varmistamisen ja perehdytyksen merkitys kasvaa henkilöstön vaihtuvuuden lisääntyessä tulevina vuosina, siksi perehdyttäjien kouluttamiseen ja toimiviin perehdyttämisprosesseihin tullaankin toimintakaudella panostamaan. Esimiestyötä tuetaan säännöllisellä esimieskoulutuksella ja ajantasaisella ohjeistuksella. Muutostilanteisiin liittyen toiminnan sujuvuus ja jatkuvuus taataan työprosessien ja työnkuvien mallintamisella. Muutosprosessien läpiviemiseen luodaan toimintamalli auttamaan niin esimiehiä kuin koko henkilöstöä. (Henkilöstöstrategian toimintasuunnitelma.)

Näille toimeksiantajan tavoitteille: jatkuva kehittäminen, muutoskyvykkyyden parantaminen, hyvä esimiestyö ja hyvinvointi rakentuu myös tämä opinnäytetyöni.

2 MUUTOSJOHTAMINEN

Muutos vaatii johtajuutta – näinhän muutosguru John Kotter on kirjoittanut. Sama pätee kuitenkin myös toisinpäin – johtajuus vaatii muutosta. Organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu kiihtyvällä vauhdilla ja varmaa on vain se, että muutos on tullut jäädäkseen. Tämä asettaa omat vaatimuksensa myös johtamistapaan. Ehkä ennen organisaation oli mahdollista menestyä yhden hyvän, vastuullisen johtajan ansiosta, mutta nykypäivän nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, yksinäiset sudet eivät enää pärjää. Ei yksinkertaisesti ole mahdollista, että yksi ihminen pystyisi nopeasti omaksumaan ja hyödyntämään kaiken sen tiedon, mikä liittyy alati muuttuviin toimintaympäristöihin, kilpailijoihin, asiakkaisiin ja tekniseen kehitykseen. (Kotter 1996, 143.)

Arikoski & Sallisen (2007) mukaan aidon muutoksen perusta on oppiminen. Vain uuden oppimisen kautta voidaan olettaa muutosta tapahtuvan myös ajattelussa ja käyttäytymisessä. Ylimmässä johdossa, niin kuin muuallakin organisaatiossa, tullaan yhä enenevässä määrin tarvitsemaan tiimityötä ja ihmisten johtamistaidot tulevat korostumaan. Muutoksissa kun tarvitaan erityisesti visiointi ja viestintätaitoja sekä kykyä valtuuttaa työntekijöitä muutoksiin. Enää ei riitä, että osaamme suunnitella ja budjetoida, organisoida ja ratkoa ongelmia – niin hyviä ja edelleen tarpeellisia taitoja kuin ne ovatkin. Pelkkä byrokraattinen asiajohtajuus on auttamatta out. Tulevaisuuden menestyvässä organisaatiossa kehitetään johtajuutta kohti avoimempaa, vuorovaikutuksellista kulttuuria, jossa madalletaan ja kevennetään rakenteita, sallitaan yrityksen ja erehdyn kautta oppiminen ja riskinotto sekä vähennetään kontrollointia. (Kotter 1996, 144–145.)

2.1. Muutos vaatii johtajuutta

Johtajuus – leadership – ihmisten johtaminen; rakkaalla lapsella on monta nimeä. Se on vaikeaa, mutta niin arvokasta ja välttämätöntä. Ilman kykyä johtaa ihmisiä, muutosprosessi on jo tuhoon tuomittu, sillä onnistunut muutoshanke on 70–90 prosenttisesti ihmisten johtamista ja vain 10–30 % siitä on asioiden johtamista. Siinä missä asioiden johtaminen – management – keskittyy prosesseihin, joiden avulla monimutkainen ihmisistä ja tekniikoista koostuva järjestelmä pidetään käynnissä, ihmisten johtaminen on avain organisaatioiden perustamiseen ja niiden muuttamiseen olosuhteita vastaaviksi. Johtajuudessa visioidaan tulevaisuutta, annetaan tulevaisuudelle kasvot, koordinoidaan työntekijät vision taakse ja vielä kannustetaan heitä saavuttamaan tulevaisuuden visio kaikista esteistä huolimatta. (Kotter 1996, 23.)

Myös Arikoski & Sallinen (2007) vahvistavat, että muutosprosessissa esimieheltä vaaditaan vankkoja ihmisten johtamisen taitoja. Suurten muutosten alla työntekijät kun saattavat käyttäytyä hyvinkin epäjohdonmukaisesti. Esimiehen johtamistyötä edelleen helpottaa myös se, jos hän aidosti välittää alaisistaan. Esimiehen on ymmärrettävä, että hän pystyy omalla toiminnallaan joko huomattavasti helpottamaan tai

toisaalta myös vaikeuttamaan itse muutosprosessia ja sitä, miten hänen alaisensa muutoksen kokevat.

Valitettavasti monissa organisaatioissa edelleen luullaan, että ongelmalliset muutokset viedään läpi panostamalla asioiden johtamiseen. Kulttuuri on juurtunut syvälle, koska ihmisten johtamista ei ole tarvittu – on menestytty muutenkin. Päinvastoin nopean kasvun myötä asijaohjamistaitoja on edelleen vahvistettu, että on pystytty pitämään kasvava organisaatio hallinnassa. Suunta on tällöin ojasta allikkoon. Organisaatio tuudittautuu omaan erinomaisuutensa, eikä lainkaan huomaa toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, mahdollisia uhkia tai mahdollisuuksia. Ehkäpä joukossa on joku, joka huomaa, mutta byrokraattinen asijaohjajuus takaa sen, että hänet vaiennetaan. Ilman johtajuutta väistämättä eteen tuleva muutosprosessi tulee epäonnistumaan. Uhraukset, omistautuminen ja luovuus ovat muutoksen edellytyksiä. Mitään hyvää ei synny pakottamalla. Me emme ole koneita. Muutosprosessissa hyvä johtajuus on avain niin muutosvastarinnan voittamiseen kuin yksilön motivointiin muuttaa toimintaansa ja muutoksen juurruttamiseen organisaation toimintakulttuuriin. (Kotter 1996, 25–26.)

2.1.1. Ihmisten johtaminen

Ihmisten johtaminen, johtajuus, eroaa selkeästi asioiden johtamisesta. Johtajuus on *suunnan näyttämistä*, jossa tulevaisuudessa siintävän vision laatiminen sekä vision toteuttamiseksi tarvittavien strategioiden laatiminen ovat ensimmäisiä ja ehkä tärkeimpiä tehtäviä. Johtajuus on myös *ihmisten koordinoointia*, jossa kerrotaan suuntaviivoista sekä sanoin että teoin laajalti kaikille, joiden yhteistyötä ehkä voidaan tarvita. Tämä siksi, että pystytään muodostamaan tiimejä, jotka ymmärtävät vision ja strategiat ja hyväksyvät ne. Lisäksi johtajuus on *kannustamista ja inspirointia*, että työntekijät voittavat kaikki mahdolliset muutoksen tiellä olevat esteet, jotka usein liittyvät esimerkiksi byrokraatiaan ja resursseihin. (Kotter 1996, 22.) Jorma Ollila onkin sanonut: ”Jokainen johdettava on hiomaton timantti. Johtajan tehtävä on rohkaista ja auttaa jokaista näkemään oma kyvykkyytensä ja mahdollisuusavaruutensa.”

Ihmisten johtajaksi ei synnytä, siksi kehitytään. Johtajuus on jatkuvaa ihmisenä kasvamista ja elinikäistä oppimista. Johtajuusguru John Maxwell kuvaa teoksessaan, ”Mitä jokaisen johtajan tulee tietää”, mallin, miten johtajuuttaan voi kehittää:

- Ensimmäisellä tasolla johtajaa seurataan hänen asemansa, ei kykyjensä perusteella. Tällä tasolla johtajan varmuus perustuu ainoastaan hänen arvoniimeensä tai titteliin, ja hänen seuraamisensa ei ulotu hänen valtuuksiansa pitemmälle.
- Toisella, suostumustasolla, johtajaa seurataan, koska häntä halutaan seurata. Johtajan hyväksi tehdään työtä, vaikkei olisi pakko. Johtajuus on toisista välittämistä.

- Kolmannella eli tuottavuustasolla, johtajaa seurataan, koska hän on tehnyt paljon organisaation hyväksi. Tavoitellut päämäärät toteutuvat ja kasvu on jatkuvaa. Ihmiset pysyvät organisaatiossa ja siten on erittäin vähän vaihtuvuutta. Tapahtuu sitoutumista johtajaan, joka osaa luotsata organisaation menestyksekkäästi eteenpäin.
- Johtajuuden neljännellä tasolla panostetaan jo toisten kehittämiseen. Johtajaa seurataan, koska hän pystyy valtuuttamaan muita ja on osoittanut pystyvänsä toimimaan muiden hyväksi. Johtaja on kasvanut muiden kehittäjäksi ja hänen organisaationsa ylittää kerta toisensa jälkeen yli tavoitellun suoritustason.
- Viidennellä, yksilöllisyyden tasolla johtajia on vähän. Tällä tasolla johtajaa seurataan hänen itsensä perusteella ja häntä kunnioitetaan. Yksilöllinen johtaja on vuosien ajan edesauttanut uusien johtajien kehittymistä ja kasvamista ja hänen neuvojaan pyydetään – useasti myös oman organisaation ulkopuolelta.

Johtajuuteen kasvetaan ihmisenä kasvun myötä ja kuten John Maxwell on sanonut: ”Ihmiset haluavat seurata aitoja johtajia, eivät täydellisiä johtajia.” Maxwell on listannut 21 ominaisuutta, joita pitää löytyä hyvältä johtajalta:

- vahva luonne, joka ilmenee teoissa
- karismaa - hän ajattelee muita ennemmin kuin itseään
- sitoutumista, mikä ilmenee esimerkiksi julkistettuina suunnitelmina
- yksinkertaistettuna, tarkoituksenmukaisena ja välittävänä viestintänä
- kyvykkyyttä, joka ilmenee teoissa sanojen sijaan
- rohkeutta tehdä sitä, mitä eniten pelkää
- arvostelukykä ja tarkkanäköisyys
- fokusointikykyä - kykyä käyttää aikansa oikein
- anteliaisuutta - vain antamalla voit saada
- aloitekykyä - virheitä tekemällä oppii
- kuuntelutaitoa
- intohimoa tehdä sitä parhaiten, minkä osaa
- positiivista asennetta, jos uskoo, että osaa, osaa
- ongelmanratkaisukykyä - asia kerrallaan, hyväksy totuus, näe kokonaisuus
- yhteistyökykyä
- vastuunkantokykyä
- turvallisuuden luontikykyä
- itsekuria - ensimmäinen johdettava olet sinä itse
- palveluallttiutta - päästäksesi eteenpäin, aseta muut etusijalle
- oppimiskykyä - kykyä elinikäiseen itsensä kehittämiseen ja ennen kaikkea visiointikykyä, se on kaikki.

Johtajataitoja ei mitata sen mukaan, mitä henkilökohtaisesti saavuttaa tai mitä tiimi saavuttaa, vaan sen mukaan, miten hyvin organisaatiossa selviydytään johtajan lähdettyä. Kestävä arvo mitataan seuraajien mukaan.

Myös John Kotter (1996) määrittää hyvän johtajan olevan elinikäinen oppija. Hyvät johtajat uskaltavat ottaa riskejä, he suuntaavat omien ympyröidensä ulkopuolelle. Koska he uskaltavat ottaa riskejä, kohtaavat he vääjäämättä myös aika ajoin epäonnistumisia. Hyvät johtajat harjoittavat nöyrää itsepedagogiaa ja arvioivat rehellisesti omaa toimintaansa. He pyytävät muilta aktiivisesti mielipiteitä ja kuuntelevat tarkkaavaisesti toisia. He ovat avoimia kaikkia uusia ideoita ja yleensä elämää kohtaan.

2.2. Muutosprosessin vaiheet

Kohtaamme lähes päivittäin muuttuneita asioita tai joku tahon ilmoittaa tulevasta muutoksesta. Uutiset kertovat ilta toisensa jälkeen suuristakin muutoksista meillä ja maailmalla. Välttämättä kaikki muutokset eivät suoraan vaikuta omaan elämään, mutta toisaalta, kun hieman ajattelemme tarkemmin, voi olla, että jollain tasolla alitajunnassamme teemme päätöksiä kuulemaamme perustuen. Entä sitten työpaikkamme; tahti kiihtyy, toimenkuvia muutetaan, organisaatioita muutetaan, työt lisääntyvät, palkka ei. Meidän on yksinkertaisesti pakko pysyä muutoksessa mukana. Joitakin tai melko moniakin tämä trendi saattaa ahdistaa, toiset taas nauttivat ainaisesta muutoksesta ja jopa kaipaavat sitä. Me olemme erilaisia – me olemme ihmisiä. Hallittujen muutosten läpiviemiseen ja toivotun vision saavuttamiseksi tarvitaan siis ennen kaikkea kykyä johtaa ihmisiä. Muutosta tapahtuu aidosti vasta sitten, kun se on hyväksytty tunnetasolla. (Arikoski & Sallinen 2007, 7.)

Kirsti ja Matti Ylikoski ovat kuvailleet kirjassaan ”Työyhteisö muutoksesta”, muutoksen vaiheita. Muutosta edeltää usein vaihe, jolloin työyhteisössä levottomuus lisääntyy ja huhut saattavat lähteä liikkeelle. Moni kokee uudet asiat ensimmäiseksi negatiivisina. Kun tästä vaiheesta päästään, alkaa usein vastustus. On luonnollista, että kaipaamme vanhaa ja kohdistamme negatiivisia reaktioitamme itse uudistukseen ja uudistusta haluaviin. Tässä vaiheessa on erittäin tärkeää antaa vanhasta luopumiselle riittävästi aikaa. Muutoksen sitoutuminen uuteen ei ole mahdollista. Vanhasta luopuminen on uuden oppimisen edellytys. Viimeisenä, toivottavasti, tulee vaihe, jolloin uusi toiminta hyväksytään ja tartutaan sen mukanaan tuomiin haasteisiin, jos henkilön omakohtainen kokemus tulevaisuudesta on riittävän luotettava. Tarvittavan lisäkoulutuksen ja esimiehen antaman tuen avulla henkilö pystyy sitoutumaan uusiin toimintatapoihin.

Arikoski & Sallinen (2007) mukaan muutoksissa voidaan erottaa kolme päävaihetta, jotka ovat kiinteästi yhteydessä työntekijän tunteisiin sillä hetkellä: *muutosvastarinta* (pelon ja vihan tunteet), *surutyö* eli vanhasta poisoppiminen (surun tunteet) sekä *varsinainen muutos* eli uuden oppiminen (ilon tunteet).

Varsin samoilla linjoilla on myös Mattila (2007). Hänen mukaansa onnistuneissa muutoksissa avaintekijät voidaan jakaa neljään päävaiheeseen: perustan luominen, käynnistystoimet, hallittu eteneminen ja vakiinnuttaminen. Mattila (2007) perää malttia perustan

luomisvaiheessa. Hän esittelee kirjassaan erinomaisen työkalun organisaation muutosvalmiuden analysointiin. Taustatekijöinä analysoinnissa käytetään organisaation ja sen kulttuurin piirteitä sekä edessä olevan muutoksen piirteitä. Pisteytyksen jälkeen oma organisaatio ja muutoshaaste sijoitetaan kaavion akseleille ja tekijöiden yhteisvaikutus määrittelee riskin suuruuden ja johtamistehtävän vaikeuden. Muutoksen perustan luominen on hidasta, mutta varsinaiset käynnistystoimet tulee tehdä ripeästi ja määrätietoisesti. Hallittu eteneminen puolestaan muodostuu muutosjohtamisen tehtävistä ja normaalista arkipäivästä ja vakiinnuttamisen vaiheessa realisoituvat uudistushankkeen hyödyt ja lopputulos kirkastuu.

John Kotter on määrittänyt kirjassaan, ”Muutos vaatii johtajuutta”, kahdeksanvaiheisen prosessin muutosten läpiviemiseksi menestyksekkäästi. Neljässä ensimmäisessä vaiheessa pureudutaan muutosta vaativan nykytilan käsittelyyn. Vaiheet 5-7 keskittyvät monien uusien toimintatapojen käyttöönottoon ja viimeisessä vaiheessa juurrutetaan uudet käytännöt yrityksen kulttuuriin siten, että niistä tulee pysyviä.

2.2.1. Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen

Muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen on prosessin ensimmäisenä vaiheena koko muutostyön yksi tärkeimmistä tehtävistä. Suurten muutosten aikaansaaminen on sinällään jo tarpeeksi haasteellista. Jos organisaatiossa ei nähdä selkeää tarvetta muutokseen, mitään ei tapahdu. Muutostarve tulee perustella selkeästi, näin saavutetaan prosessin mahdollistava yhteistyö. Vasta henkilöstön ymmärtäessä, että organisaatio ei voi jatkaa nykyisellään, päästään muutosprosessissa liikkeelle. Tässä piileekin valtava haaste, jos organisaatiossa ollaan pääosin tyytyväisiä vallitsevaan tilanteeseen. Ellei näköpiirissä ole lomautusuhkaa tai mitään suurempaa tai näkyvää kriisiä, sidosryhmistä ei kuulu negatiivista palautetta tai jos kuitenkin vuosittaiset, suhteellisen alhaiset suoritusmittarit saavutetaan, voi olla melko vaikeaa puskea muutosta tähän tyytyväisyyden tyyssijaan, jossa mieluummin kielletään ongelmien olemassaolo kuin nostetaan kissa pöydälle.

Tässä vaiheessa tarvitaan rohkeutta – jopa uhkarohkeutta – toimia, jotka yhdistetään ihmisten johtamiseen. Kotter listaa kirjassaan joukon keinoja, joiden avulla muutosten välttämättömyyden ymmärtämistä voidaan edistää: näkyvät kriisit, liian korkeat tavoitetasot suoritusten mittaamisessa, tiedonannon laajentaminen, avoimuus ongelmista puhuttaessa ja säännöllinen palautteen saaminen asiakkailta ja muista sidosryhmistä ovat muutamia esimerkkejä, jotka voivat lisätä tunnetta muutosprosessin välttämättömyydestä. Esimiehillä on tässä erittäin tärkeä asema. Heidän tehtävänä on vähentää liikatyytyväisyyttä ja tuoda esiin muutoksen välttämättömyys viestimällä siitä mahdollisimman laajalti – muista muutosprosessin tärkeistä tehtävistä puhumattakaan. (Kotter 1996, 37–41.)

Tämä on myös yksi vaikeimmista vaiheista ja joskus organisaatiossa saattaakin tulla mieleen jättää tämä vaihe kokonaan väliin siirtymällä suoraan esimerkiksi muutostiimin perustamiseen. Loppupelissä vastassa on kuitenkin nyt tai myöhemmin esille noussut muutoshaluttomuus, jolloin huterasti läpikäyty ensivaihe törmää samoihin ongelmiin. Pohjatyo on tehtävä hyvin. (Kotter 1996, 42–43.)

2.2.2. Muutosta ohjaavan tiimin perustaminen

Kukaan ei pysty yksinään luotsaamaan organisaatiota läpi isojen muutosten. Tarvitaan muutosta ohjaava tiimi, joka on tarpeeksi vahva ja luottamusta herättävä niin jäsentensä kesken kuin ulospäin. Tiimin on sitouduttava tavoitteisiin sataprosenttisesti ja sillä on oltava selkeä päämäärä ja hallitut toimenpiteet muutoksen toteuttamiseksi. Ja koska muutoshankkeet ovat 70–90 prosenttisesti ihmisten johtamista, kannattaa esimiehen valita tiimin jäseniksi sekä ihmisten johtajia ”leadereita” että asioiden johtajia ”managereita”. Ryhmän on oltava uskottava ja tehokas. Tehokkaalle tiimille on ominaista, että sillä on:

- asemaan perustuvaa valtaa
- asiantuntemusta
- uskottavuutta ja
- johtajuutta.

Tiimin jäsenistä on löydettävä niin organisaation avainhenkilöitä kuin alan asiantuntijoita, jotka tuovat ryhmään omat näkökantansa ja osaamisensa. Uskottavuuden ryhmässä takaa organisaation hyvämaineiset työntekijät, jolloin tiimin työskentelyyn suhtaudutaan vakavasti. Erittäin tärkeää on, että tiimistä löytyy hyväksi havaittuja ihmisten johtajia, leadereita. Ilman heitä muutosprosessit tulevat epäonnistumaan. Kotter mainitsee kirjassaan myös ei-toivottuja luonteenpiirteitä, joita tulee välttää muutostiimiä perustettaessa. Ensimmäisenä ovat ihmiset, joilla on niin vahva itsetunto, ettei ryhmässä olisi sijaa muiden mielipiteille ja näkemyksille. Hyvä itsetunto ei sinänsä tietenkään ole heikkous, päinvastoin, mutta henkilön tulee tunnustaa myös omat heikkoutensa ja osata arvostaa muiden vahvuuksia, eikä ajaa vain omaa etuaan. Toisena ovat ihmiset, joita Kotter kutsuu käärmeiksi. Käärmeet luovat ympärilleen sellaista epäluottamusta, ettei tiimityöskentely tule onnistumaan. He ovat erinomaisia vahingoittamaan ympärillään vallitsevia henkilösuhteita. Kumminkin ihmistyypit voivat olla erittäin älykkäitä ja siksi ehkä edenneet hyvin urallaan aina johtotehtäviin saakka, joten siksi voisivat olla erinomaisia ehdokkaita muutostiimin jäseniksi. (Kotter 1996, 45–53.)

Mattilan (2007) mukaan on tärkeää, että muutostiimistä löytyy niin luovia, ongelmia ratkaisevia ideojia kuin dynaamisia, stressitilanteessa viihtyviä ja kilpailullisen vauhdittajan roolin omaksuvia tiimin jäseniä. Tiimistä on löydettävä myös suunnitelmien toteuttamiseen ja verkostoitumiseen suuntautunut välineiden etsijä, kuten myös päätöksentekoa edistävä, delegoiva ja tavoitteita asettava koordinaattori.

Avainsana kuitenkin jokaisessa muutostiimissä oli sen kokoonpano tai työskentelytapa millainen tahansa on luottamus. Ilman luottamusta ja ymmärrystä yhteisestä päämäärästä ei ryhmän yhteistoiminta tule onnistumaan. Miten sitten saada ryhmä luottamaan toisiinsa? Oikotietä ei ole. Ryhmän jäsenten täytyy oppia tuntemaan toisensa paremmin, muutoin luottamusta ei synny. Tämä vaatii sosiaalista kanssakäymistä muutoinkin kuin työajalla. Tiimin muodostaminen vaatii huolellista etukäteissuunnittelua, paljon keskusteluja ja yhteistä toimintaa sekä vahva halu järkeen käyvän ja sydämeen vetoavan, yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Aina se ei tuota tulosta ensimmäisellä kerralla. On kuitenkin ymmärrettävä, ettei muutos ole mahdollista ilman asiaansa uskovaan muutostiimiä, joten tiimin muodostamiselle on annettava se aika, jonka se vaatii. Näin syntyvä vahva tiimi on tarpeeksi kyvykäs vastaamaan väistämättä eteen tulevaan muutoshaluttomuuteen. (Kotter 1996, 54–58.)

2.2.3. Selkeän vision ja strategian laatiminen

Kaiken lähtökohta ja merkittävän, ihmisten johtamisen perusta on visio. Ilman selkeätä ja ymmärrettävää kuvaa tulevaisuudesta, ei muutos ole mahdollinen. Visio on välttämätön, koska ensinnäkin se antaa muutokselle suunnan ja siten kannustaa tekemään oikeanlaisia toimenpiteitä päämäärän saavuttamiseksi. Selkeän vision avulla pystytään lisäksi koordinoimaan suurienkin ihmisjoukkojen toimenpiteitä nopeasti ja tehokkaasti. Se auttaa muutoksen alla olevia jäsentämään muutosta, hyväksymään sen paremmin sekä ymmärtämään muutoksen välttämättömyyden. Selkeä visio on myös ehdottoman tärkeä jo prosessiajattelun näkökulmasta. Vision kanssa ristiriidassa olevat toiminnot voidaan tunnistaa ja siten käyttää resursseja visiota palvelevaan toimintaan. Selkeä visio kannustaa ponnistelemaan päämäärän tavoittamiseksi. Se auttaa muutoshaluttomuuden käsittelyssä, kun henkilö näkee, mihin ponnisteluilla voidaan päästä. Selkeä visio antaa yhteisen käsityksen ja siten mahdollistaa muutoksen koordinoinnin alhaisemmilla kustannuksilla, kun yksityiskohtaisen ohjeistuksen tarve vähenee. Työn mielekkyys lisääntyy, kun työntekijöiden itsenäisyys lisääntyy. He osaavat toimia itsenäisesti vision antaman suunnan mukaisesti. Selkeä visio on:

- kuviteltavissa oleva
- haluttava
- toteutettavissa oleva
- hyvin rajattu
- joustava ja
- viestittävässä oleva.

On siis syytä unohtaa epämääräiset, puolen tunnin korkealentoiset selitelmat ja epärealistisia tavoitteita pursuavat, tylsät, kiveen hakatut diaesitykset. Ytimekäs, hyvin rajattu visio on viestittävässä viidessä minuutissa, se saa kiinnostumaan, ja se antaa pelivaraa toteuttajilleen muuttuvissa olosuhteissa sekä ennen kaikkea palvelee organisaation kaikkia sidosryhmiä. Visio ei synny itsestään, eikä yhden ihmisen sanelemana. Vaikkakin lähtökohta on usein sekoitus yhden ihmisen

toiveita, päiväunta sekä markkinoiden todellisia tarpeita, tarvitaan tiimityötä ja rutkasti analyyttistä ajattelua sekä unelmointia. Ensimmäisestä luonnosversiosta lopputulokseen saattaa hyvinkin kulua kuukausia jopa vuosia. Mutta tämä pohjatyö kannattaa ja se on muutosprosessin etenemisen ehdoton edellytys. Huonolla, tehottomalla visiolla ei tee mitään. Se on haitallisempaa, kuin että visiota ei olisi lainkaan. (Kotter 1996, 59–72.)

2.2.4. Muutosviestintä

Vision viestinnässä se mahtava haaste piileekin. Viestintä on yksi tärkeimmistä muutosprosessin onnistumisen ja epäonnistumisen tekijöistä. Tässä vaiheessa esimieheltä vaaditaan erityistä sitkeyttä ja ennen kaikkea kärsivällisyyttä toistaa ja taas kerran toistaa samaa, tärkeää viestiä juurikin huhujen lentoon lähdön välttämiseksi. Viestinnällä on ensisijaisen tärkeä merkitys myös muutosvastarinnan käsittelyssä. Ellei viestintään panosteta, epävarmuus tulevaisuudesta alkaa hallita mielialaa ja nopeasti lisätä muutosvastarintaa. (Ponteva 2012, 21.)

Viestintä on vaikeaa ja erityisen vaikeaa se on pelkästään asioiden johtamiseen koulutetuille johtajille. Vaikeus lähtee siitä, miten ilmaista visio sanoina. On erittäin tärkeää, että muutosviestinnässä sanoma on niin yksinkertainen kuin mahdollista, erilaiset kielikuvat, vertaukset ja esimerkit havainnollistavat asiaa paremmin kuin pelkät sanat. Entä sitten saavutettavuus; viestinnässä on käytettävä useita foorumeita samanaikaisesti, niin että yksinkertaisesti sanoma varmasti välittyy vastaanottajalle jotakin kanavaa pitkin. Tämän lisäksi tietenkin sanomaa on toistettava yhä uudelleen ja uudelleen. Menestyksessä muutoshankkeissa harjoitetaan aina kaksisuuntaista viestintää. Ehkäpä sen ansiosta huonosti määritelty visio muokataan uuteen uskoon ja näin voidaan välttyä prosessin epäonnistumiselta. Palautetta tulee siis sietää ja kaivata. Yksi muutosviestinnän tärkeimmistä osa-alueista on myös avainhenkilöiden toiminta. Heidän tulee omalla esimerkillään toimia viestittävän vision mukaisesti. Uskottavuuden ja luottamuksen lisäämiseksi kaikenlaiset ristiriitaisuudet tulee selvittää jo alkumetreilla ja viestiä rehellisesti. Jos viestinnässä epäonnistutaan ja organisaatiossa ei hyväksytä muutosta, eivät myöskään muutosprosessin kaksi seuraavaa vaihetta, henkilöstön valtuuttaminen ja lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen, tule onnistumaan. (Kotter 1996, 73–85.)

2.2.5. Henkilöstön valtuuttaminen päämäärän mukaiseen toimintaan

Valtuuttaminen, hienolta kuulostava sana, mutta vielä hienompaa on, jos sitä oikeasti organisaatiossa osataan toteuttaa. Vastuun jakaminen ja henkilöstön valtuuttaminen on muutosprosessin tärkeä osa ja edellytys. Jatkuva toimintaympäristön muuttuminen edellyttää organisaatiolta muutoskykyä ja sitä ei tapahdu ilman, että useat henkilöt myötävaikuttavat muutoksen syntymiseen. Jotta henkilöstö pystyy tähän, on heillä oltava myös eväitä vastata haasteisiin. Heillä tulee olla valtuuksia. Kun organisaatiossa yksilötasolla henkilöstö kokee, että heillä on vaikuttamisen

mahdollisuuksia sekä vahva hallinnan tunne, tukee se myös työhyvinvointia ja yleensä työssä jaksamista. Työntekijät aktivoituvat toimimaan. Viimeistään tässä vaiheessa on aika toden teolla tarttua muutoksen tiellä oleviin esteisiin. Näistä neljä tärkeintä ovat: rakenteet, taidot, järjestelmät ja joskus yllätysyllätys myös esimiehet.

On mahdollista, että työntekijät ovat kyllä sisäistäneet muutoksen välttämättömyyden ja vilpittömästi haluaisivat toteuttaa vision saavuttamiseksi tarvittavia toimenpiteitä, mutta edellä mainitut asiat voivat olla valtuuttamisen esteenä. Organisaation viralliset rakenteet voivat olla sellaiset, ettei ole mahdollista toteuttaa vision saavuttamiseksi tarvittavia toimenpiteitä. Tästä esimerkkinä voi olla esimerkiksi tuotannon pullonkaulat ja prosessien monimutkaisuus, kuten myös eri organisaatiotasojen yhteistyön puute. Voi myös olla, että toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavien taitojen puute estää työntekijöitä toimimasta. He kokevat, ettei heillä ole tarvittavia valtuuksia, ellei selvitetä riittävän ajoissa, mitä kaikkia taitoja ja asenteita tarvitaan uusien käytäntöjen toimivuuden varmistamiseksi. Entäpä sitten erilaiset tietojärjestelmät; kivikautiset henkilöstöhallinnon järjestelmät, esimerkiksi suoritusten arviointi ja palkkausjärjestelmät, jotka eivät millään tavalla ota huomioon tulevia muutoksia, eivät todellakaan tue uutta visiota. Myös muut tietojärjestelmät pitää muuttaa muutoshanketta tukeviksi. Viimeisenä muttei suinkaan vähäisimpänä esteenä voivat todellakin olla myös esimiehet itse. Selväähän se on, jos oma asema voi olla uuden vision ja uudistuksen myötä uhattuna, on hyvinkin mahdollista, että esimies ei valtuuta alaisiaan toimimaan vaan sen sijaan käskyttämällä ja kontrollilla pitää edelleen toimintaa otteessaan ja estää näin uudistuksen etenemisen. Tällaisessa tilanteessa pitää kuitenkin olla tarkkana ja ottaa asia käsittelyyn saman tien. Ellei näin tehdä, kyseinen toiminta aiheuttaa organisaatiossa vain selvää motivaation laskemista ja uudistushankkeen eteneminen hidastuu. (Kotter 1996, 87–99.)

2.2.6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen

Suurten muutosten loppuun saattaminen voi kestää hyvinkin useita vuosia. Muutosprosessin alussa matka voi tuntua järjettömältä ja mahdottomaltakin. Siksi konkreettisten ja realististen välitavoitteiden asettaminen on erittäin tärkeää. Lyhyellä aikavälillä saavutetut pienetkin parannukset vahvistavat uskoa muutoshankkeen toteutumisesta. On tärkeää osata myös hengähtää. Sen jälkeen puskee uudella innolla eteenpäin. Tämä on myös hetki, jolloin on hyvä tarkistaa vision ja strategian toimivuus käytännössä ja muutostiimin onkin syytä tarkastella saamaansa palautetta tarkoin. Lyhyen aikavälin onnistumiset ovat omiaan myös vaimentamaan muutoshanketta epäilevien ja vastustavien ääniä; itse asiassa lyhyen aikavälin muutokset ovat sitä tärkeämpiä mitä enemmän hankkeella on vastustajia. Näkyvät tulokset pitävät myös esimiehet mukana uudistamisprosessissa sekä antavat kaivattua puhtia koko hankkeelle. On aika juhlistaa välitavoitteiden saavuttamista! Tämä on muutosprosessin vaihe, jolloin on erittäin tärkeää löytää tasapaino ihmisten johtamisen ja asioiden johtamisen välillä. (Kotter 1996, 101–113.)

2.2.7. Muutosten vakiinnuttaminen uudessa, saavutetussa tilanteessa

Kuitenkaan ei saa liian pian hengähtää. Vaikka kuinka tuntuisi, että tämä oli nyt tässä, voi olla vielä aivan liian aikaista. Suurissa muutoksissa todellisen päämäärän saavuttaminen on niin pitkälinen prosessi, että huomaamatta voi käydä, että pikkuhiljaa otetta löysätessä organisaatiossa valahdetaan samoihin toimintatapoihin kuin ennen muutosta. Seurauksena voi olla taantuminen. Miksi sitten näin on? Miksi emme vain muuta asiaa ja tee sitten muutetun toimintatavan mukaisesti. Toimintaympäristö on muuttunut niin paljon, että vaikka yksilötasolla joku haluaisin ja tekisikin heti uusien toimintatapojen mukaisesti, hän todennäköisesti on riippuvainen työssään monesta muusta henkilöstä ja työyksiköstä. Organisaatiokulttuuri on muuttunut ja asioiden, organisaatiotasojen keskinäinen riippuvuus on lisääntynyt merkittävästi, mikä puolestaan vaikeuttaa muutosten toteuttamista. Tässä vaiheessa on erityisen tärkeää, että ylin johto keskittyy pitämään kokonaishankkeen päämäärän selkeänä ja pitää huolen, että muutokset koetaan tärkeiksi sekä valuttavat projektinhallintaa ja ihmisten ja asioiden johtajuutta alemmille tasoille. Asioiden tarpeetonta keskinäistä riippuvuutta tulee karsia niin paljon kuin mahdollista, sillä jokaisesta organisaatiosta näitä turhia riippuvuuksia kyllä löytyy. Karsiminen helpottaa muutostyötä ja sitä kannattaa tehdä jo tulevaisuuden muutoksia silmällä pitäen. Uudet toimintamallit tulee pitää esillä korostetusti vielä pitkän aikaa. (Kotter 1996, 115–126.)

2.2.8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

Kulttuuri, ihmisryhmän keskuudessa vallitsevat toimintanormit ja yhteiset arvot, on se perusta, jolle uudet toimintatavat tulee juurruttaa, että voimme sanoa onnistuneemme muutoksessa. Elleivät uudet toimintatavat sovi yhteen organisaation kulttuurin kanssa, eivät ne välttämättä tule säilymään. Kulttuurilla on vahva merkitys. Vaikka näin, on kulttuurikin kuitenkin vain opittua ja siten myös muokattavissa (Mattila 2007, 35.) Maailmalla vellovat megatrendit, kuten esimerkiksi globalisaatio, asettavat omat ehtonsa muutoksien toteuttamiselle. Myös kulttuurin on muututtava vastaamaan haasteisiin. Tämä on vaikeaa mutta mahdollista. Kulttuuri muuttuu, kun ihmiset muuttuvat, ja siksi kulttuurin muuttaminen on uudistamisprosessin viimeinen tehtävä. On tärkeää tuoda esiin uusien toimintatapojen paremmuus ja puhua, puhua ja vielä kerran puhua avoimesti. Voi olla, että kulttuurin muuttaminen edellyttää henkilövaihdoksia tietyissä avaintehtävissä, mutta erityisesti seuraajia valitessa pitää huomio kiinnittää oikeantyyppisten henkilöiden rekrytointiin.

Kun sitten oikeasti vision mukainen päämäärä on saavutettu, on varmasti paikallaan vielä kerrata yhdessä, mistä lähdettiin, millaisia vaiheita koettiin, mihin päädyttiin. Matka on ollut pitkä; mikä on muuttunut? Näin tehden muutos juurtuu vahvasti osaksi organisaatiokulttuuria ja sen henkistä omaisuutta; siitä tulee osa identiteettiä. (Kotter 1996, 127–138.)

2.3. Haasteet muutosten läpiviemisessä

Miksi sitten niin usein kuitenkin organisaation muutoshankkeissa epäonnistutaan? Muutosvastarinta on yksi uudistushankkeiden haasteista, joka jossain tapauksissa voi hidastaa merkittävästikin muutoksen etenemistä, mikä puolestaan nostaa muutosprosessin kustannuksia. Kustannuksia nostaa myös muutosvastarinnasta nouseva yleinen epävarmuus vaikuttamalla suoraan työntekijöiden työtehoon.

Pontevan (2012) mukaan muutosvastarinta on kuitenkin luonnollinen osa mitä tahansa muutosprosessia ja se tulisi nähdä yhteistyön lähtökohtana. Muutosten vastustajilla voi olla tärkeää sanottavaa ja vastarintaan kätkeytyy monia myönteisiä mahdollisuuksia, vaikka useinkin se nähdään vain ongelmana. (Mattila 2007, 11.)

Muutosvastarinta mielletään työntekijöiden tai korkeintaan esimiesten harjoittamaksi toiminnaksi, mutta varsin usein kehitystä voi jarruttaakin ylimpää johtoporrasta lähellä oleva henkilö, joka on syystä huolissaan omasta asemastaan muutoksen pyörteissä. Usein kuitenkin haluttomuutta esiintyy eniten työntekijätasolla; he eivät ole saaneet muutoksesta riittävästi perusteltua tietoa. Esimiestasolla taas riittämättömyyden tunne tarvittavien taitojen puuttuessa voi aiheuttaa muutosvastarintaa. He tarvitsevat koulutusta, valmennusta ja ohjausta voidakseen hyväksyä uudistukset ja siten omalta osaltaan viedä prosessia eteenpäin. Vastustus ylimmässä johtoportaan tasolla voi olla sidoksissa siihen, miten tärkeäksi tai hyödylliseksi muutos koetaan omalta kannalta. Jos muutosta ei ole perusteltu riittävästi, ei ole saatu riittävästi ohjausta tai kannustusta muutokseen tai koetaan, ettei muutoksesta koidu mitään hyvää eikä se palkitse mitenkään, jopa johtoportaan tasolla saattaa esiintyä tällöin muutosvastarintaa. (Mattila 2007, 21.)

Muutosvastarinnan ohella organisaation kulttuuri on uudistamishankkeissa joko voiman tai vastustuksen lähde. Kulttuurin merkitystä ei pidä vähätellä ja siksi epäonnistumisten välttämiseksi kannattaa kulttuuri nostaa esille jo aivan hankkeiden alkutaipaleella. Kulttuurissa voidaan nähdä kolme eri tasoa. Alimmalla, tiedostamattomalla tasolla, ovat perusolettamukset: ääneen lausumattomat sosiaaliset normit ja koodistot, ihmiskuva, ihmissuhteet ja sosiaalisuuden luonne. Keskimmaisella, tiedostetulla tasolla, ilmenee kerrottava ja kuvattava osio: puhettavat, käsitteet, kieli, ryhmät ja ammatti-identiteetti. Ylimmällä, näkyvällä tasolla on dokumentoitu, kuultava ja nähtävä osuus: lehdet, esitteet, vuosikertomukset, missio, visio sekä strategia, joihin muutosprosessin aikana on helpointa vaikuttaa heti. On muistettava, että suurien muutoksien vaikutukset eivät voi kestää, jos kulttuuri asettuu niitä vastaan. (Mattila 2007, 33–37.)

Myös Aarnikoivu (2008, 53–56.) kirjoittaa organisaatiokulttuurin tärkeyden merkityksestä muutoshankkeissa. Muutokset epäonnistuvat usein juurikin sen takia, ettei kulttuurin merkitystä muutoksien läpimenossa ymmärretä. Kärsivällisyydellä ja sanojen ja tekojen yhtenevyydellä voidaan organisaatiokulttuuriakin muuttaa. Käytäväpalaverit ja kahvihuoneissa käydyt porinat eli organisaation

epävirallinen kulttuuri muuntuu myös uhkasta mahdollisuudeksi oikein ottein – esimiehen osallistumisella.

Ehkä eniten kuitenkin negatiivista palautetta uudistamishankkeissa saa muutosviestintä. Työntekijöistä voi usein tuntua, että he joko eivät saa tietoa tarpeeksi tai että heille ei kerrota kaikkea sitä, mitä he haluaisivat tietää. Esimiehen tulee omalta osaltaan kiinnittää erityisen paljon huomiota viestintään. Keskusteleva, avoin ilmapiiri hälventää huhuja ja väärinymmärryksiä ja oikean ja ajantasaisen tiedon välittäminen vähentää muutosvastarintaa, kun asiat ymmärretään oikein ja jaetaan yhteisiä kokemuksia. Muutosviestinnän yksi tärkeimmistä tavoitteista on aikaansaada vuoropuhelua, että muutoksen kokonaiskuva saadaan selkiytettyä. Puutteellisella muutosviestinnällä on monia pahojakin seurauksia. Kun tavoite on epäselvä, lisääntyy epävarmuus ja hukataan turhaan energiaa asioiden pohtimiseen. Työnteon tehokkuus laskee ja siten työssä jaksaminen heikkenee, mikä puolestaan vaikuttaa koko liiketoiminnan tehokkuuteen. Tietämättömyys heikentää myös työntekijöiden yhteistyötä. Pirinen (2014, 133) peräänkuuluttaa viestintäsuunnitelman tärkeyttä vaikuttavan ja tarkoituksenmukaisen muutosviestinnän aikaansaamiseksi.

Kotter (1996) on listannut kahdeksan yleisintä virhettä, joita epäonnistuneissa muutoshankkeissa yleensä tehdään. Hänen mukaansa ensimmäinen ja ehkä myös suurin virhe on rynnä muutoksessa eteenpäin ennen kuin muutoksen välttämättömyys on laajalti ymmärretty koko organisaatiossa. Jos organisaatiossa ollaan liian tyytyväisiä vallitsevaan tilanteeseen, ei muutoshankkeelle asetettuja tavoitteita tulla saavuttamaan. Organisaatiota ei pysty pakottamaan muuttumaan, jos yleisesti siellä ajatellaan, että meillä menee kuitenkin olosuhteisiin nähden aika hyvin. Ei pidä myöskään vähätellä muutosprosessin aikana esiin tulevia vaikeuksia. Ainoastaan tarpeeksi vahva ja tehokas muutostiimi pystyy vastaamaan näihin haasteisiin. Muutostiimin merkitystä ei siis pidä aliarvioida, kuten ei myöskään järkevä vision merkitystä. Mitkään suunnitelmat tai ohjelmajulistukset eivät koskaan voi korvata selkeän ja ymmärrettävän vision voimaa. Vision, josta pitää viestiä usein, uskottavasti, laajalti ja sydämellä, sekä sanoin että omin teoin. Viidentenä virheenä Kotter listaa uuden vision tiellä olevat esteet, joiden olemassaoloon ei ole puututtu. Näitä voivat olla esimerkiksi sellaiset toimenkuvat tai erilaiset palkitsemis- ja suoritustenarviointijärjestelmät, jotka eivät tue uudistamishanketta. Myös uudistusta jarruttavat esimiehet ja johtajat voivat omalla toiminnallaan lopulta estää koko hankkeen etenemisen. Epäonnistuneille muutoshankkeille on tyypillistä, ettei niissä ole suunniteltu lyhyen aikavälin tavoitteita ja siten onnistumisiakaan ei synny. Hankkeesta tulee epämääräistä puurtamista ja se kuivuu kokoon väsähtäen jo alkumetreilla. Voi myös olla, että muutosprosessi julistetaan päättyneeksi liian aikaisin. Uusien toimintatapojen juurtuminen yrityksen kulttuuriin vie aikaa ja tässä onkin Kotterin mukaan kahdeksannen virheen mahdollisuus. Virhe, jossa voidaan vesittää koko uudistamishanke. Ennen kuin uusista toimintamalleista tulee osa yrityksen kulttuuria, normeja ja arvoja, voivat ne jäädä unholaan heti, kun muutoksen aiheuttamat paineet helpottavat. Erityisen tärkeää muutoksen juurruttamisen kannalta on

kiinnittää muutosprosessin jälkeen huomiota johto – ja esimiesportaan rekrytointeihin. Uusien esimiesten on oltava aktiivisia uusien toimintamallien puolestapuhujia.

2.4. Luottamuksen tärkeydestä muutosprosessissa

Mattilan (2007) mukaan *luottamus on antautumista epävarmuuteen hyvässä uskossa*. Organisaatiossa luottamus voi ilmetä erilaisin tavoin. On olemassa kunnioitukseen perustuvaa luottamusta, jota motivoi vahvasti pelko; rikkomuksista seuraa rangaistus. On tietoon perustuvaa luottamusta, jota syntyy ja jota ylläpitää tietoa jakava ja läpinäkyvä organisaatio. Sekä on luottamusta, joka perustuu samaistumiseen; ryhmän jäsenet ymmärtävät toisiaan ja heidän tavoitteitaan. Menestyvät muutoshankkeet rakentuvat yksilöiden keskinäiselle luottamukselle; vastaavasti luottamuksen puute voi merkittävästi heikentää organisaation kykyä kohdata uutta ja keskittää energiaansa yhteisiin tavoitteisiin.

On muistettava, että välttämättä organisaation luottamuksesta ei saa oikeata kuvaa pelkästään esimerkiksi henkilöstökyselyjä tarkastelemalla. Sanattomat sopimukset ovat merkittävä osa organisaation luottamusta. Niin sanottujen psykologisten sopimusten perustana ovat työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen ja ylläpito. Tämä toteutuu vain jatkuvalla ja säännöllisellä vuorovaikutuksella esimiesten ja työntekijöiden kesken. Psykologiset sopimukset ovat keskeinen motivaation lähde työntekoon. (Arikoski & Sallinen 2007, 71.) Mattila (2007) määrittää psykologiset sopimukset organisaation hiljaisiksi ja arjen toiminnassa näkymättömiksi oletetuksiksi, jotka on tärkeää tunnistaa erityisesti muutostilanteessa ja ottaa avoimeen keskusteluun. Muutokset ovat sitä varmemmalla pohjalla, mitä useampi sopimus on tehty näkyväksi ja niistä neuvotellaan avoimesti.

Luottamuksen ilmapiiriä vahvistavat avoin ja riittävä vuorovaikutus, hyvät henkilösuhteet ja tunne vaikuttamisen mahdollisuuksista. Myös työpaikan pysyvyys ja työnantajan arvostus vahvistavat luottamusta. Kun aikaisemmat kokemukset organisaation toiminnasta ovat pääosin myönteisiä, on helpompi nähdä tulevaisuus positiivisena suurtenkin muutosten keskellä. Ensiarvoisen tärkeää luottamusta rakennettaessa on kohdella kaikkia tasa-arvoisesti. Kun työntekijät kokevat olevansa tasavertaisia, nähdään menettelytavat suurien uudistushankkeidenkin myllerryksessä oikeudenmukaisina; myös silloin, kun lopputulos ei omalta kannalta olisikaan kovin edullinen.

Työnantajaa kohtaan tunnettua luottamusta tulisi vahvistaa kaikin keinoin. Muutoshankkeet ovat huteralla pohjalla, jos luottamus kohdistuu vain yhteen tai kahteen henkilön organisaation johtoportaassa. Enemmän kuin mihinkään muuhun, luotamme kuitenkin läheisimpiin työkavereihimme. Työyhteisön henki ja yhdessä läpikäydyt vaikeatkin ajat lujittavat työntekijöiden keskinäistä suhdetta ja luottamusta. On muistettava, että tälläkin on uudistushankkeissa valtava voima – joko puolesta tai vastaan. Viimeisenä, muttei suinkaan vähäisimpänä, on luottamus omaan itseemme. Itseensä luottava työntekijä on avoin kaikelle uudelle, hän

sietää paremmin epävarmuutta ja on valmis riskinottoon. Aikaisemmat onnistumiset, henkilökohtaiset ansiot ja itsetuntemus vahvistavat itseluottamuksen tunnetta. Henkilö kykenee tällöin myös hallitsemaan omaa työntekoaan ja ajankäyttöään. Itseluottamus on osa voimaantumista, johon valmentava ja osallistava johtaminen myös usein pyrkivät. Luottavaiset ihmiset mahdollistavat organisaatioiden muutokset. (Mattila 2007, 50–56.)

2.5. Avaimet onnistuneeseen muutosprosessiin

Ison muutoksen on sanottu vaativan tuhat päivää toteutuakseen (Pirinen 2014, 14.) Muutosprosesseissa tarvitaan ennen kaikkea tervettä maalaisjärkeä, kykyä erottaa prosessissa selkeät vaiheet, ymmärtää, että ihmissuhdetaitoja, kärsivällisyyttä ja viestintää ei tule koskaan aliarvioida ja että muutos on aina tunneasia. (Kotter & Rathgeber 2008, 136.)

Pontevan (2012) mukaan, onnistunut muutosprosessi sisältää seuraavia elementtejä:

- tilannetajua ja tunneälyä, niin esimiehiltä kuin työntekijöiltäkin
- vuorovaikutuksellista, persoonallista viestintää
- jo toteutettuja muutoksia tukipalveluissa
- osallistamista
- kuuntelutaitoa, toisten arvostamista ja aitoa välittämistä
- positiivista tahtoa, asennetta ja ajattelua sekä ennen kaikkea
- ihmisten kohtaamista.

Se, kuinka hyvin ymmärrämme toistemme ajatuksia, on olennainen osa onnistunutta muutosprosessia. On osattava kuunnella, vaikka toisen mielipiteet olisivat hyvinkin erilaisia kuin omat ja vaikka olisi täysin eri mieltä. Muutokset ovat sitä helpompia, mitä enemmän opimme arvostamaan toisiamme ja kuinka tilannetajuisia olemme, tunneälyn merkityksestä puhumattakaan. On tärkeää tiedostaa tunteet; tahtomattammekin viemme päivittäin omia tunteitamme työpaikalle ja sitä kautta vaikutamme muihin. Tunteet tarttuvat – myös ne positiiviset, kunhan vain muistamme viljellä niitä. Muutosprosesseissa viestintää taas ei voi olla koskaan liikaa. Viestiä täytyy, vaikka mitään sinänsä uutta kerrottavaa ei olisikaan ja erityisen tärkeää on, että avoimelle keskustelulle ja kysymyksille tehdään aikaa. Vaikuttamisen mahdollisuus osallistamisen kautta on tärkeä osa muutoksen hyväksymistä. Jos muutos vaatii järjestelmien päivitystä, on muutosprosessin etenemisen kannalta tärkeää, että tukipalveluiden muutokset ovat jo toteutettu aikaisemmin ja toimivat järjestelmät tukevat tulevaa muutosta.

Arikoski & Sallinen (2007) ovat myös listanneet parhaimmat työkalut onnistuneen muutoksen johtamiseen:

- jaa tietoa ja johda kysymällä
- opi tuntemaan ihmiset ja anna heidän tutustua itseesi
- liiku ja näy

- ota henkilöstö mukaan
- johda esimerkillä
- ennakoi ja ajoita oikein – pysy perustehtävässä
- hyväksy vain toimivat kokoukset
- käytä siirtymäriittejä vanhasta luopumiseen
- valmenna ja järjestä koulutusta
- opi tuntemaan itsesi
- järjestä tarvittaessa työnohjausta.

Kirjassaan Arikoski & Sallinen (2007) peräänkuuluttavat aidon muutoksen tapahtuvan vain uuden oppimisen myötä. Esimiehen tulee varmistaa mahdollisuudet uuden omaksumiseen antamalla mahdollisuus laajentaa omaa osaamista ja tietämystä muiden työtehtävistä esimerkiksi ryhmän yhteisten tehtävien kautta. Oppimista edistää myös työyhteisön reiluus ja ennen kaikkea luottamus siihen, että kaikkia kohdellaan tasapuolisesti. Reiluus toteutuu avoimuudella – kaikessa; niin viestinnässä kuin vuorovaikutuksessa muutoinkin. Riittävä yhdessä asioista keskustelu ja työntekijöiden rohkaisu omien mielipiteiden julkituontiin auttaa kehittämään ryhmän vuorovaikutustaitoja. Keskustelemalla muutos muuttuu työntekijöiden silmissä ymmärrettävämmäksi, hallittavammaksi sekä mielekkäämmäksi. On hyvä keskustella, mistä ylipäättään muutoksessa on kyse; keskustella tavoitteista, sisällöstä sekä aikataulusta. On hyvä keskustella työntekijän vaikutusmahdollisuuksista kyseessä olevaan muutokseen; keskustella suunnittelusta, toteutustavasta ja työntekijän asemasta muutosta koskevassa päätöksenteossa. On hyvä keskustella muutoksen vaikutuksista sekä työntekijän omasta että työn näkökulmasta; keskustella muutoksen vaikutuksista työuraan, osaamisen hyödyntämiseen ja arvoihin sekä yleensä työn tavoitteen ja perustehtävän onnistumiseen, ihmissuhteisiin työpaikalla sekä käytännön toimintaan. (Arikoski & Sallinen 2007, 67.)

Mattila (2007, 203–209.) puolestaan nostaa yhteistoimintamenettelyn yhdeksi erittäin hyödylliseksi työkaluksi johtamisen ja esimiestyön kannalta, vaikka YT- sanalla on negatiivinen kaiku, kiitos viimeaikaisen uutisoinnin. Kuitenkin oikein käytettynä se on oiva väline osallistaa ja sitouttaa henkilöstön mielipidevaikuttajia muutokseen tai ainakin saada heidät toimimaan rakentavasti. Onnistunut jatkuva yhteistoiminta lisää organisaatiossa säännöllistä vuorovaikutusta. Vahvistaen henkilöstön vaikutusvaltaa, yhteistoimintamenettely lisää siten myös henkilöstön motivaatiota ja tunnetta oman työn arvostuksesta. Myös johto hyötyy menettelystä suoran palautteen ja ideoiden muodossa. Usein menettelyn ansiosta muodostuu johdolle ja henkilöstölle yhteinen näkemys kehittämisen tarpeista ja mikä tärkeintä, mahdollisuus saada muutoshankkeeseen liittyvää hiljaista tietoa, joka ehkä muuten jäisi kokonaan saamatta. Mattila kiteyttää onnistuneen organisaation kehitystarinan seuraavasti: se on

- lyhyt
- kunnioittaa mennyttä
- sopii organisaatiossa vallitseviin arvoihin
- on ymmärrettävä kaikille tehtävästä ja taustasta riippumatta

-
- jaksaa innostaa ja
 - sisältää tulevaisuudenlupauksen.

Organisaation missio, visio ja strategia pitää kytkeytyä kerrottavaan tarinaan ja vähintään kolmanneksen tarinasta pitää ennakoida tulevia vaihteita.

Pirinen (2014, 38 – 60.) puolestaan antaa selkeät toimintaohjeet esimiehille muutoksen koko elinkaaren ajalle. Hän kehottaa esimiehiä käymään läpi Kubler-Rossin vuonna 1969 luoman muutoskäyrän työntekijöidensä kanssa, mikä helpottaa työntekijöitä ymmärtämään paremmin omia tunteitaan muutoksen kulussa. Muutoksen elinkaarella voidaan erottaa seuraavat vaiheet:

- sokki, epätoivo ja kieltäminen
- pelko ja viha
- masentuminen
- ymmärrys ja hyväksyntä sekä
- eteenpäin jatkaminen.

Alun sokissa on tärkeintä kuunnella ja olla läsnä, selventää tilannetta ja antaa tilaa tunteille, ymmärtää ja luoda turvallisuuden tunnetta. Pelon ja vihan vaiheessa on tärkeää hahmottaa tulevaisuus mahdollisimman konkreettiselle tasolle ja luoda kokonaiskuva tilanteesta. Turvallisuuden tunnetta pitää entisestään vahvistaa ja keskustella paljon jakaen kaikkia mahdollisia esiin tulevia tunteita. On pyrittävä kaikin keinoin luomaan yhteishenkeä ja kaiken tämän ohella pitää kiinni perustehtävistä ja huolehtia suorituksista. Masentumisen vaiheesta päästään eteenpäin asettamalla lyhyen aikavälin tavoitteita ja pilkkomalla tavoitteet pienempiin osiin, jolloin työntekijä pystyy kokemaan onnistumisia ja siten luomaan uskoa tulevaisuuteen. Tässä vaiheessa työhyvinvoinnista huolehtiminen on erittäin tärkeää. Motivointi ja palautteen antaminen auttaa työntekijää jaksamaan tämän vaiheen yli. Muutoskäyrän viimeisessä vaiheessa työntekijä hyväksyy muutoksen ja matka pohjalta ylöspäin on alkanut. Työntekijä on jo oppinut uusia taitoja ja tästä onkin muistettava antaa palautetta ja entisestään vahvistettava oikeaa työn tekemistä. On muistettava edelleen tuoda esille muutoksen hyötyjä. Työntekijät myös omaksuvat uusia taitoja hyvinkin eri tahtiin ja esimiehen tulee tunnistaa näitä kyvykkyyksiä tiimissään ja hyödynnettävä heidän innostustaan ja osaamistaan. Erityisen tärkeää on julkinen palaute ja tunnustus hyvin tehdystä muutostyöstä. Tämä lisää työntekijöiden motivaatiota, kun he tuntevat, että heidän työtään arvostetaan. Kun viimein jatketaan eteenpäin ja muutos on saatu lopullisesti tehtyä, on tärkeää nostaa esille onnistumisia, kiittää ja palkita hyvistä suorituksista sekä juhlia saavutuksia yhdessä. On tärkeää arvioida mennyttä. Oppimista on toivottavasti tapahtunut.

Kotterin (1996) mukaan olennaista kuitenkin on se, että uudistamishankkeiden haasteet tiedostetaan ja niihin varaudutaan. Näin tehden virheiltä voidaan välttyä tai ainakin pystytään lieventämään virheiden vaikutuksia. On ymmärrettävä, että muutokset ovat aina

monivaiheinen prosessi. Organisaatiosta löytyy aina ihmisiä, jotka vastustavat tarpeellisiakin muutoksia, mutta vaiheistetun prosessin ja oikeanlaisen johtajuuden avulla muutoshaluttomuutta voidaan karsia.

3 ESIMIESTYÖ

Esimiestyö kunnan palveluksessa on tänä päivänä vaativaa, mutta toisaalta myös vaativuudessaan erittäin palkitsevaa. Tehtävien lisääntyminen ja kokoaikainen muutos, yhä kiristynyt kuntatalous ja lisääntyvät odotukset niin omalta johdolta kuin sidosryhmistä, kuten myös kuntalaisten taholta kohdistavat paineita erityisesti esimiesten työhön. Oman lisänsä esimiehen vaativiin tehtäviin tuovat henkilöstöhallinnon moninaiset tehtävät, jotka vaativat esimieheltä hyviä tiedollisia ja vuorovaikutuksellisia valmiuksia. (Riihimäen kaupungin intra.) Esimiestyöllä on suuri merkitys niin organisaation tuottavuudelle, asiakastytytyvyydelle kuin henkilöstön viihtyvyydellekin. (Hyppänen 2007, 3.)

Kaupungin ylin johto sekä kaikki esimiesasemassa työnjohtotehtävissä toimivat viranhaltijat ja työntekijät edustavat kaupunkia työnantajana. Esimiesten keskeinen tehtävä on johtaa työyksikköään siten, että se kykenee toimimaan mahdollisimman tuloksellisesti ja saavuttaa työyksikölle asetetut tavoitteet. Työpaikallaan esimies toimii työnantajan edustajana sekä valvoo ja ohjaa työtä. (Riihimäen kaupungin intra.) Menestyäkseen tehtävässään esimiehen on tunnettava ja ymmärrettävä oma työnsä suhteessa organisaation kokonaisuuteen, että hänen alaisensa voivat onnistua omassa tehtävässään. Esimiehen tehtävä on siten auttaa henkilöstöä näkemään tämä kokonaisuus ja auttaa heitä onnistumaan työssään. (Hyppänen 2007, 7.)

Riihimäen kaupungin palveluksessa oleva esimies vastaa myös suurimmasta osasta henkilöstöhallinnollisista käytännön tehtävistä, soveltaen palvelusuhdetta koskevia lakeja, sopimuksia sekä kaupungin omia ohjeita. Tukena esimiehellä on kaupungin keskitetty henkilöstöhallinto, jonka toimesta on koottu Esimiehen työkalupakki. Se on kaupungin intraan koottu materiaalipankki, josta esimies löytää tarvitsemansa kaupungin henkilöstöhallinnon periaatteet, ohjeet ja paikalliset käytännöt helposti ja nopeasti. Aihealueiden yhteydessä on linkkejä muille intran sivuille, joilta löytyy lisätietoa. Työkalupakkiin kootut, esimiestyössä tarvittavat henkilöstöhallintoa koskevat säännökset perustuvat työelämää sääteleviin lakeihin, kunta-alan työehtosopimuksiin ja suosituksiin sekä kaupungin omiin sääntöihin ja ohjeisiin. Pakista löytyvät myös yhteistoimintaa koskevat säännökset, jotka perustuvat yhteistoimintamenettelyä koskevaan yleissopimukseen. Esimiespakin sisältö on koottu siten, että se etenee loogisesti tarjoten tietoa aihealueista siinä järjestyksessä kuin esimies sitä todennäköisesti tarvitsee uutta työntekijää työyksikköön valitessaan ja perehdyttäessään ja toisaalta jokapäiväisessä esimiestyössään. (Riihimäen kaupungin intra.)

Riihimäen kaupungin palveluksessa on noin 1500 työntekijää, joista 111 on esimiesasemassa. Esimiestyön tukeminen on kaupungin henkilöstöhallinnon ja työhyvinvointityön keskeinen painopistealue. Esimieskoulutusta suunnitellaan ja toteutetaan hallintokunnilta ja suoraan esimiehiltä tulleiden ehdotusten pohjalta. Vuosittain järjestetään säännöllisesti kaupungin esimiehille suunnattua ajankohtaista koulutusta sekä toukokuussa jo perinteinen kevättapaaminen, Esimiestreffit, jonka

tarkoituksena on tarjota vapaamuotoinen tilaisuus tavata muita esimiehiä sekä kuulla ajankohtaisista esimiestyön teemoista niin kaupungilla kuin laajemminkin. (Riihimäen kaupungin intra.)

Esimiestyö on suorituksen, osaamisen ja muutosten johtamista; se on vuorovaikutteista ja tavoitteellista vaikuttamista joko yksilöihin tai kokonaisiin ryhmiin. Se on onnistumisten edellytysten luomista. (Hyppänen 2007, 7,9.) Arikoski & Sallisen (2007) mukaan esimiestyö on jatkuvaa paineensietoa ja nimenomaan muutokset ovat tilanteita, joissa esimiehen paineensietokyky testataan. Esimiestyö on viestintää ja vaikuttamista sekä kokonaisuuden hahmottamista. (Pirinen 2014, 116.) Hyppänen (2007, 11.) painottaa, ettei ole tarkoituksenmukaista jakaa esimiestyötä asioiden ja ihmisten johtamiseen, sillä hyvä esimies tekee molempia. Menestyksekkäässä organisaatiossa tarvitaan tuloksellista johtamista, joka syntyy yhteistyössä henkilöstön kanssa. Siten esimiestyö on ihmissuhdetyötä, joka kehittyy koko ajan. Tänä päivänä ja tulevaisuudessakin esimiestyössä korostuvia piirteitä ovat visionäärisyys, tavoitteellisuus, innostavuus, itsenäisyys, kyky tukea ja kyky osoittaa arvostusta; hyvät vuorovaikutustaidot ja osallistava johtaminen tulevat korostumaan entisestään. On myös syytä muistaa, että työvoiman saatavuudessa tulee tapahtumaan suuria muutoksia. Hyvällä työnantajakuvalla ja hyvillä henkilöstöjohtamisen käytännöillä tulee olemaan yhä suurempi merkitys kilpailtaessa osaavasta työvoimasta. (Hyppänen 2007, 12.)

3.1. Esimiehen rooli

Perinteiseen tapaan on totuttu siihen, että esimies on se, jolta kysytään, esimies on se, joka tietää vastauksen. Esimies kertoo, perustelee ja ohjeistaa; hän antaa tehtäviä ja ratkaisee vaikeat tilanteet. Esimies johtaa toimintaa ja vastaa asioista. Hän on porukan arvokkain henkilö. Rooli on kuitenkin muuttumassa ja sen on pakkokin muuttua. Nykyaikainen esimies johtaa kysymyksillä. Hän on valmentava työyhteisön jäsen, joka tuntee tilannetekijät, osaa kysyä ja ohjata oikeaan suuntaan. Hän pohdituttaa ja pyytää ehdotuksia, pyytää ja antaa palautetta samalla itse kehittyen. Hän ohjaa työntekijöitensä itsearviointiin ja auttaa oppimaan. Valmentava esimies saa tiimistään kyvykkyyden esiin ja auttaa työyhteisöä hienoihin suoriutuksiin. Hän jakaa vastuuta. Valmentava esimies nauttii asemastaan vaikutusvallan, ei asemavallan kautta. Hän osaa luoda ja ylläpitää yhteisvastuullista, luottamuksellista organisaatiokulttuuria, jossa hän, esimies on olemassa tiimiänsä varten mahdollistaja ja tukijana. Millainen esimies sinä olet? Vaikka johtamistyylin muuttaminen ja kehittäminen vaatii tietoista ponnistelua, se kannattaa. Palkintona kun on paranevat tulokset, ilmapiirin koheneminen aivan uudelle tasolle ja työpaineiden pieneneminen. (Kontiainen & Skyttä 2010, 19–25.)

Myös Hyppänen (2007, 9, 250.) tarkastelee esimiestyötä erilaisten roolien kautta. Tilanteet vaihtelevat ja sen mukaan vaihtelee myös esimiehen rooli. On tilanteita, joissa esimies on enemmän valmentaja ja sparraaja, välillä taas tiiminvetäjä ja projektipäällikkö; joskus taas esimies on enemmänkin työnjohtaja, ongelmanratkaisija, rekrytoija tai perehdyttävä.

Rooliin vaikuttavat kulloinkin erilaiset työyhteisön odotukset ja tietenkin esimiehen oma osaaminen ja persoona. Vaikuttaa esimies sitten missä roolissa tahansa, vaaditaan häneltä nopeutta, joustavuutta, uudistumista ja tehokkuutta mutta samalla myös herkkyyttä ja tilannetajua, kovuutta ja pehmeyttä. Ennen kaikkia kuitenkin esimieheltä vaaditaan itsetuntemusta, tervettä itsetuntoa ja kykyä johtaa itseään. Itsensä johtaminen luo perustan kaikelle johtamiselle.

Aarnikoivu painottaa (2008, 15–18.) myös muistamaan, että kaikki alkaa esimiehestä ja esimiehen roolin haltuunotosta. Hän nimeää esimiesten johtamisteorian kumppanuusjohtamiseksi, joka sisältää monia vastaavia elementtejä kuin valmentava johtaminen. Erona valmentavaan johtamiseen on ainoastaan se, että kumppanuusjohtamisessa painotetaan erityisesti esimiehen roolin haltuunottoa ja esimiehen asennoitumisen merkitystä siihen, kuinka hyvin hän onnistuu tehtävässään. Kumppanuusjohtamisessa ei ole tarkoitus, että esimies sitouttaa alaisiaan, vaan tarkoituksena on alaisten omaehtoinen sitoutuminen. Kumppanuusjohtamisessa korostetaan erityisesti organisaatiokulttuurin merkitystä ja voimaa. Työyhteisö tulee nähdä mahdollisuuksien ja oikeuksien tyyssijana pakon ja velvollisuuksien sijasta. Kumppanuusjohtaminen on molemminpuolista positiivista riippuvuutta, jossa kumpikin osapuoli voittaa. Esimiestaitojen lisäksi korostetaan siis myös alaitaitoja, jotka monissa organisaatioissa ovat jääneet liian vähälle huomiolle. Kumppanuusjohtajuutta toteuttava esimies asettaa alaisilleen selkeät tavoitteet ja mittarit toiminnan arvioimiseksi, hän valmentaa alaisiansa siten, että heillä on mahdollisuus saavuttaa tavoitteensa ja arvioi säännöllisesti suorituksia antaen rakentavaa palautetta mahdollistaen siten alaistensa henkilökohtaisen kasvun. Tämänlaisella johtamisella luodaan työntekijöiden työlle merkityksiä, mikä on henkilöstön työmotivaation perusta – tuntee, että häntä itseään ja työtänsä arvostetaan ja että hän tekee merkityksellistä työtä. On tiedostettava, että esimiehen roolia ei pidä häivyttää ja pitää piilossa. Kumppanuusjohtajuuden tyyllillä esimiestyötänsä harjoittava esimies käyttää valtaansa rakentavasti saaden näin työyhteisön toimimaan tehokkaasti yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Aarnikoivu 2008, 23.)

3.2. Esimiehen tehtävät

”Ihmisten johtaminen ei ole sivubisnes; se on umpirehellistä toimintaa”. Esimies tukee ongelmien ratkaisussa, varmistaa kaikkien tasapuolisen kohtelun, ratkaisee ristiriitoja ja pitää huolta työyhteisön ilmapiiristä. Hän varmistaa, että tieto kulkee, organisoii seurannan ja selkiyttää tavoitteet sekä kirkastaa toiminnan tarkoituksen ja suunnan. Hänen vastuullaan on kehittää toimintaa, sitouttaa työntekijöitä, toteuttaa muutoksia ja huolehtia työhyvinvoinnista ja jaksamisesta sekä hyödyntää työntekijöidensä erilaisuutta. Esimies myös huolehtii palautteen saamisesta, kannustaa ja tukee, ylläpitää ja kehittää työmotivaatiota ja osaamista sekä varmistaa yhteistyön ja työprosessien toimivuuden. Mutta ennen kaikkea kuitenkin esimiehen tehtävänä on aikaansaada luottamuksellinen ilmapiiri eli hänen tehtävänsä on johtaa rehellisesti. Johtamisen edellytykset katoavat, jos luottamus esimieheen katoaa. (Konttinen & Skyttä 2010, 35–37.)

Esimiehellä on siis erityistehtävä tukea, kannustaa ja ohjata henkilöstöään organisaation tavoitteiden suuntaisesti. Esimiestyö on muuttumassa yhä vaativammaksi. Tämän päivän esimiestyön avainsanoja ovat vuorovaikutus, verkostoituminen, strategia, visio, arvot, talous, tulokset ja tehokkuus. On oltava niin ihmis-, kuin talousasioiden tuntija, kielenkääntäjä, tulevaisuuden ennakoija ja sparraaja, johtaa omalla hyvällä esimerkillä, aidosti ihmisistä välittäen. (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 8–28.)

Peeling kiteyttää hausassa kirjassaan Loistopomo (2006, 15–99.) esimiehen tehtävän olevan osittain myös manipulointia. Väistämättä esimiehen eteen tulee tilanteita, jolloin ihmiset täytyy saada tekemään jotain sellaista, mikä heitä ei kiinnosta. Aina ei myöskään voi tiimiläisille kertoa koko sen hetkistä tilannetta. Ainut keino on siis moraalisesti kestävä manipulointi, jonka Peeling on määritellyt seuraavasti: ”*Jos alaisesi tuntisivat tilanteen kokonaisuuden, suurin osa heistä hyväksyisi toimintasi*”. Esimiehen tehtävänä on olla: palopäällikkö, liiketoimintastrategian laatija, alaisten johtaja, henkilökunnan ja muiden resurssien kohdentaja, operatiivinen johtaja, yhteyshenkilö talon muuhun väkeen, valtionpäämies, lähettiläs, myyjä, neuvottelija, asiakkaiden viihdyttävä ja tiimin tulosten arvioija; lisäksi tulee aina muistaa, että tiimi saa keuhut, esimies syytökset. Viisaat esimiehet muistavat Pareton periaatteen (80:20 – sääntö) ja sovittavat prioriteettinsa sen mukaan. He myös muistavat kultaisen säännön; ei ole tärkeää, mitä puhut, teot ratkaisevat.

On kuitenkin muistettava, että organisaation tulevaisuuden tavoitteet toteutuvat vain siinä tapauksessa, että jokainen työntekijä tietää ja ymmärtää nuo tavoitteet. Jokaisen työntekijän on oltava tietoinen tulevista haasteista ja jokaisen tulee ymmärtää oman työnsä merkitys kokonaisuuden kannalta. Siksi voidaankin sanoa, että esimiehen tärkein tehtävä on selkiyttää organisaation strategia eli se, miten tavoitteet saavutetaan, ymmärrettävään muotoon ja selittää, mitä se tarkoittaa yksilötasolla. (Hyppänen 2007, 42.)

Myös Aarnikoivu (2008, 19–49, 62.) kirjoittaa työn merkityksen ja tavoitteiden tärkeydestä esimiestyössä. Johtamisen kivijalka muodostuu missiosta, visiosta, strategiasta ja arvoista. Ne ovat esimiestyön konkreettiset työkalut. Niiden konkretisoituminen henkilöstölle on pitkälti esimiestyön ansiota tai toisaalta puuttumisen tulosta. Omalla esimerkillä johtaminen on perusta myös esimiestyössä ja siksi johdon ja esimiesten sitoutuminen johtamisen kivijalkaan on edellytys henkilöstön sitoutumiselle. Esimiesten tulee siis ymmärtää strategian jalkauttamisen merkitys ja arvo esimiestyönsä mahdollistajana. Juuri yhteinen tavoite luo työlle merkityksen. Esimiehen perustehtävä on johtaa työyhteisö parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ja tulokseen sekä varmistaa, että jokainen työyhteisön jäsen tiedostaa asiakkaiden merkityksen ja oman toimintansa vaikutukset asiakastytyväisyyteen. Esimiehen tulee lisäksi ymmärtää organisaatiokulttuurin merkitys organisaation toiminnan perustana ja toteuttaa rohkeasti organisaatiokulttuuria muokkaavaa ja

uudistavaa johtajuutta luottamuksellisen ilmapiirin saavuttamiseksi. Miten sitten tulee toimia? Työntekijöiden turvallisuuden tunnetta lisää esimiehen käyttäytymisen pysyvyys, kuten myös käyttäytymisen johdonmukaisuus; tietty ennakoitavuus lisää luottamusta. Luottamusta lisäävät myös tehtävien delegoiminen ja vastuun jakaminen. Täsmällinen, oikea-aikainen ja tarkka viestintä sekä palautteen vastaanottaminen ja antaminen kuuluvat luottamusta herättävän esimiehen toimintaperiaatteisiin samoin kuin henkilökuntansa hyvinvoinnista huolehtiminen. Luottamuksellinen organisaatio on avoin, vastuullinen, oikeudenmukainen ja palkitseva; asenne toisia kohtaan myönteinen ja työyhteisössä on paljon positiivisia tunteita.

3.3. Tunneälyä esimiestyöhön

”Tunneasioissa olemme lukutaidottomien tasolla. Meille on opetettu kaikenlaista piin neliöjuuresta ja hitto ties mistä, muttei sanaakaan sielusta. Me olemme pohjattoman tietämättömiä sekä itsestämme että muista.” Näin on sanonut Ingmar Bergman ja miten se pitääkään paikkansa.

Me olemme tuntevia yksilöitä, emmekä työpäivän alkaessa jätä tunteitamme narikkaan. Tulemme työpaikalle omine pelkoinemme, unelminemme ja ilonaiheinemme. Toiset näyttävät tunteitaan enemmän kuin toiset, mutta tunteet ohjaavat käyttäytymistämme. Esimiehen tulee tiedostaa tämä, sillä Arikoski & Sallisen (2007) mukaan aito muutos tapahtuu vasta sitten, kun henkilö on hyväksynyt muutoksen tunnetasolla. Työntekijä on otettava huomioon kokonaisuutena, hänen tunteensa mukaan lukien, sillä varsinkin muutokset herättävät aina suuria tunteita.

Teologi, perheterapeutti Matti J. Kurosen mallin mukaan, muutoksessa, muutosaallossa voidaan havaita neljänlaisia tunteita. Muutoksen alussa mielen valtaa *pelko*, joka ei välttämättä näy päällepäin mitenkään. Se kytee pinnan alla. Epävarmuus tulevasta jäytää työntekijöitä ja tässä vaiheessa onkin erittäin tärkeää ymmärtää avoimen tiedottamisen tärkeys. Pikkuhiljaa pelko muuttuu *vihaksi* ja on siinä vaiheessa myös jo erittäin näkyvää. Työntekijät ilmaisevat usein avoimesti suuttumustaan. Välttämättä tätä vaihetta ei kuitenkaan tule kaikille, jos työntekijä näkee muutoksessa positiivisia mahdollisuuksia. Vihan aallossa tärkeintä on kuuntelu. Näille tunteille on annettava aikaa; aikaa siirtyä luopumiseen. Kun on selvää, ettei työntekijä pysty estämään muutosta, vaihtuu viha *suruun*. Uudelle ei ole tilaa ennen kuin vanhasta luovutaan. Tämä voi olla työntekijälle erittäin tuskallinen vaihe – se esimiehen tulee tiedostaa. Esimiehen kannustus, valmennus, koulutus ja avoin keskustelu tässä vaiheessa ovat ensiarvoisen tärkeitä ja välttämättömiä toimia, koska vanhoista tavoista poisoppiminen vie aikaa. Surutyötä tehdään usein piilossa pinnan alla, ja siksi esimiehen tulee kulkea avoimin silmin, ettei taitamattoman johtamisen myötä surutyö vaihdu masennukseksi. Viimeisenä muutosajon näkyvänä tunteena orastaa *ilo* – muutos on toteutunut. Esimies – älä unohda silloin juhlistaa saavutusta. (Arikoski & Sallinen 2007, 55–64.)

Myös Saarinen ja Aalto-Setälä (2007, 9–10.) painottavat tunneosaamisen tärkeyttä esimiestyössä, sillä työhyvinvoinnilla, työhön sitoutumisella, työn suorituksilla ja tunneosaamisella on selkeä yhteys. Tutkimustulokset osoittavat selkeästi, että ihmiset eivät pysty rationaaliseen toimintaan ilman tunteita ja ilman, että ne vaikuttavat joka tapauksessa kaikkeen päätöksentekoon hyvinvoinnista puhumattakaan. Kyse on siis pelkästään biologiasta, tätä ei pysty valitsemaan. Tunneosaaminen on henkistä älykkyyttä ja kypsyyttä. Tunneälykkyyys ei ole synnynnäinen ominaisuus, vaan sitä pystyy kehittämään. Esimies, jos haluat menestyä ihmisten johtajana ja tämän lisäksi elää onnellista ja tasapainoista elämää, on tunneosaamisen kehittäminen sinulle erittäin tärkeää. Tunneosaaminen on vahvasti sidoksissa sellaisiin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, kuten ulospäin suuntautuneisuus, avoimuus uusille kokemuksille, tunnollisuus, sovinollisuus sekä vähäinen neuroottisuus. Tunneosaavat ihmiset ovat sosiaalisesti hyvin toimintakykyisiä, he ottavat toiset ja heidän näkökulmansa huomioon, käyttäytyvät epäitsekästi ja ovat yhteistyökykyisiä.

Kirjassaan *Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille* (2007, 44.), Saarinen ja Aalto-Setälä ovat listanneet viisi tunneällyn teesiä, joilla on ihmisten johtamisessa erittäin tärkeä merkitys. On muistettava, että tunteet ovat yleismaailmallisia, ne yhdistävät meitä kaikkia, tunteet ovat tietoa, tunteet voidaan yrittää jättää huomiotta, mutta se ei kannata, voimme myös yrittää salata tunteemme, mutta todennäköisesti epäonnistumme siinä, ja tunteet ovat aina mukana tehokkaassa päätöksenteossa. Myös yksilötasolla tunneällyn kehittäminen on tärkeää. Muun muassa Daniel Goleman on tutkimuksissaan selvittänyt tunneällyn merkitystä työntekijän menestykseen työelämässä. Hänen havaintojensa perusteella tunneosaaminen oli ratkaisevin tekijä työssään menestyneiden ja menestymättömien välillä. Tunneosaava esimies luo positiivista ilmapiiriä, vaikuttaa ja viestii myös tunnetasolla, luo mahdollisuuksia uusille yhteistyöverkoille, sopeuttaa omaa tyyliään tilanteen mukaan ja on itseluottamukseltaan terve. Hän on luova ajattelija, joka inspiroi muita ja tehostaa ajatteluaan tunteilla. Tunneällyn perusta on emotionaalinen lukutaito eli kyky tunnistaa toisen, kuten myös omia tunteitaan. Myös päätöksenteossa ajattelun tukena vaikuttavat tunteet. Myönteinen tunnetila antaa tilaa luovuudelle ja sitä myötä innovatiivisuudelle, joka on yksi organisaation jatkuvan uudistumisen kulmakivistä. Tämä näyttäytyy esimiehen arjessa vaikkapa luovana ongelmaratkaisukykyinä ja uusien ratkaisumallien tuottamisena sen sijaan, että takerruttaisiin pikkuseikkoihin ja virheiden etsimiseen. Tunteiden tunnistamisen ohella, niiden ymmärtäminen on erityisen tärkeää. Tunteiden ymmärtäminen parantaa esimiehen kykyä orientoitua tulevaan tilanteeseen eli ennakoida tulevia reaktioita. Kyky ymmärtää tunteita on yhteistyökyvyn perusta. Yhtä tärkeä taito on myös tunteiden säätely, mikä ei siis kuitenkaan tarkoita samaa kuin tunteiden tukahduttaminen. Esimiehiä, joilla on kyky kontrolloida impulssejaan ja suuttumustaan, pidetään itsetuntoisempina ja tasapainoisempina. Tunteiden säätelytaidot korostuvat esimiestehtävässä, koska yksi esimiehen keskeisimmistä tehtävistä on luoda organisaatioon luottamuksellinen, oikeudenmukainen ja reilu ilmapiiri sekä vapauttaa

energiaa uudistamishankkeissa selviytymiseen. Havahdu siis! Hyväksy omat tunteesi ja ole kosketuksissa niihin, havainnoi toisten tunteita ja ilmaise tunteita rakentavasti, käytä tunteita oman ajattelusi apuvälineinä, analysoi ja pohdi omia ja toisten tunteita, säatele tunteita monipuolisesti, käytä tunteita toiminnan ja elämän keskeisinä elementteinä ja seuraa omaa tunneosaamistasi ja sen kehittymistä. Tunteet ovat elämämme myönteisiä käyttövaroja, jotka tekevät elämästä elämisen arvoista ja täyteläistä. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 53–172.) Tunneälykäs esimies, joka on avoin tunteille ja elää tunnerikasta elämää, pystyy myös kohdistamaan omia havaintojaan tunteidensa pohjalta; hän käyttää tunteita päätöksenteossa, voimaannuttaa ja inspiroi muita omalla esimerkillään. Tarvittaessa hän pystyy myös psyykaamaan, rauhoittamaan tai ylläpitämään sellaista tunnetilaa, josta on hyötyä itselle tai ryhmälle. (Saarinen 2007)

On huomioitava, että muutos käynnistyy itsestä (Saarinen 2001, 47.) Saarinen (2007) on filosofian tohtorin väitöskirjassaan lisäksi todennut, että tunneälytaitojen lisääminen yksilö- ja organisaatiotasolla voi olla tulevaisuudessa yksi hyvin merkittävä ja ennen kaikkea tutkimukseen perustuva keino vastata jatkuviin, globaaleihin tuottovaatimuksiin ja säilyä niihin liittyvistä uhkista huolimatta hyvinvoivana. Aihe on otettava vakavasti, sillä työ- ja elinkeinoministeriön työbarometrin mukaan työn ja työnteon mielekkyyden balanssi on ollut negatiivinen koko 2000 – luvun ajan. Työn mielekkyyden kokemukset vaikuttavat puolestaan suuresti ihmisen kokemukseen elämän tarkoituksenmukaisuudesta. Kun elämän merkityksellisyys vähenee, on henkilöllä erittäin suuri riski ajautua erilaisiin fyysisiin ja psyykkisiin ongelmiin. (Työbarometri 2014, Saarinen 2007)

3.4. Esimiehen rooli muutosten läpiviemisessä

Esimiestyö on haastavaa; siitä ei päästä mihinkään. Esimiesten arki on pitkälle erilaisten muutosten johtamista ja tulisikin muistaa, että esimiesten muutosjohtamistaidoilla on suuri merkitys siihen, miten tehokkaasti uudistushankkeita pystytään viemään eteenpäin ja ennen kaikkea siihen, saadaanko niistä konkreettista hyötyä (Pirinen 2014, 14.) On muistettava, että muutostilanteissakin esimies on työnantajan roolissa, mikä tarkoittaa, että esimies luo edellytykset johdon tekemille päätöksille ja varmistaa omalta osaltaan muutosten toteuttamisen parhaalla mahdollisella tavalla. Siksi on erityisen tärkeää, että esimies myös saa riittävästi tietoa ylemmältä johdolta voidakseen toimia esimiesroolissaan muutosten varmistajana ja toteuttajana. (Hyppänen 2007, 231.)

Esimiehet ovat tahtomattaankin puun ja kuoren välissä. Toisaalla on johto omine vaatimuksineen ja toisaalla omat alaiset, joka saattaa olla hyvinkin kirjava joukko erilaisia ihmisiä. Esimiestyön haastavuus lisääntyy entisestään muutoksissa. Esimies käy läpi samat tunteet kuin työntekijäkin. Myös hän kokee muutoksen. Lisäksi hänen tulee kuitenkin ymmärtää työntekijää ja valmistautua uuteen tulevaisuuteen. On tärkeää, että esimiehellä on taito asettua työntekijän asemaan sekä kykyä ennakoida tulevia haasteita ja mahdollisuuksia. Esimiehen täytyy kyetä

hahmottamaan eri ryhmien ja prosessien välisiä suhteita sekä koko organisaation etua. (Arikoski & Sallinen 2007, 83–85.)

Pirisen (2014, 9–21.) mukaan esimiehestä voi välillä tuntua, että hän on muutoksessa todella yksin. Ihmiset ja muutokset ovat niin erilaisia, että oikeiden keinojen löytäminen yksilötasolla voi olla vaikeaa. Esimiehen kannattaa kuitenkin muistaa, että muutoksissakin ihmisten johtaminen on keskittymistä perusasioiden tekemiseen, mikä pätee johtamiseen yleensäkin. Kun työntekijälle annetaan mahdollisuus vaikuttaa, aikaansaada onnistumisia sekä kokemuksia siitä, että hänen työtänsä ja itseänsä arvostetaan ja koetaan tarpeelliseksi, on muutoksiakin huomattavasti helpompi saada aikaan. Oikeus ja mahdollisuus itse vaikuttaa oman työn suunnitteluun, ovat työntekijälle erittäin tärkeitä motivaatiotekijöitä. Esimiehen tulee kannustaa työntekijöitä aktiivisesti käyttämään vaikuttamisen mahdollisuuksiaan. Esimiehen tulee myös valmistaa työyhteisöä ja sen jäseniä tulevaan muutokseen jo etukäteen. Tämä tapahtuu ensisijaisesti työntekijöiden kanssa keskustelemalla. Muutoksen tavoitteet on käytävä selkeästi läpi nimenomaan työntekijän näkökulmasta. Työntekijöitä ei niinkään kiinnosta koko organisaation tulevaisuus, vaan juurikin se oma työ ja työyhteisö ovat tärkeitä sillä hetkellä. Miten muutos vaikuttaa juuri minun työhöni ja yhteisöni ja millaisia mahdollisuuksia tulevaisuus voisi tuoda tullessaan – kenties positiivisiakin? Ryhmäytyminen ja yhteishengen luonti ja nostattaminen auttaa työyhteisöä pärjäämään muutoksessa epävarmuudenkin aikana. Uudessa tilanteessa työntekijän oppiessa uusia toimintatapoja, on esimiehen antama palaute erittäin tärkeää. Työntekijän itseluottamuksen kasvaminen uuden oppimisen ja saadun palautteen myötä, auttaa epävarmuuden ajan ylitse.

Esimieheltä odotetaan reilua, oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoisuutta. Vain kohtaamalla ihmiset avoimesti kasvotusten, voi saavuttaa arvostusta, ja sitä kautta luottamusta. Todelliset esimiestaidot punnitaan juuri vaikeissa muutostilanteissa ja mitä enemmän muutosprosesseja pääsee eteenpäin viemään, sitä enemmän myös esimies saa itseluottamusta taitojen karttuessa. Muutoksia ei pidä pelätä, ne ovat esimiehelle niitä oikeita kasvun paikkoja, joissa oppii eniten. Ihmisiä johdetaan tekojen kautta.

Esimiesten tulee huomioida, ettei pelkkä työntekijöiden johtaminen kuitenkaan riitä muutosten johtamisessa. Yhtälailla esimiesten tulee osata johtaa koko tiimiänsä, koko liiketoimintaa ja myös itseänsä. Koko liiketoiminnan johtaminen tarkoittaa muutostarpeiden arviointia ja suunnittelua sekä tekemistä yli organisaatiorajojen. Kokonaisuuden hahmottaminen on tärkeää, kuten myös vahva tiimi. Ilman vahvaa ja toisiinsa luottavaa tiimiä, joka on sitoutunut yhteiseen päämäärään, ei esimies voi saada aikaan tuloksia. On siis tärkeää, että esimies tuntee alaisensa ja heidän vahvuutensa. Tiimityönä luodut yhteiset pelisäännöt vahvistavat tiimin yhteishenkeä. Itsensä johtaminen ja omien voimavarojen tunnistaminen on muutoksessa esimiehenkin osalta erittäin tärkeää. On uskallettava tunnustaa itselleen, jos ei osaa jotakin ja tarvitsee apua. Esimiehetkään eivät ole yli-ihmisiä. Väsyneestä esimiehestä kun ei ole tukea tiimille. (Pirinen 2014, 22 – 35.)

Arikoski & Sallisen (2007) mukaan esimieheltä vaaditaan erityisesti kykyä johtaa eri tavoin. On muistettava, että työyhteisö jakaantuu erilailla muutoksiin suhtautuviin ryhmiin ja siksi kaikkia ei voi johtaa samalla tavalla. Työntekijät voivat olla varsin eri vaiheissa muutoksen hyväksymisessä. Esimiehen on sisäistettävä, ettei muutosta tapahdu ilman työntekijän sitoutumista muutokseen, ja siksi hänen on tunnistettava, missä vaiheessa muutos ja työntekijän sitoutuminen ovat. Sosiaalipsykologi Kurt Lewin on määritellyt sitoutumisen eri asteita. Sitoutumista tapahtuu vaiheittain muutoksen edetessä ja voidaan erottaa seuraavia asteita: sabotointi, vastustaminen, luopuminen, neutraalius – voimaantuminen, hyväksyminen, tekeminen, yhteistyö sekä omistautuminen.

Mattilan (2007) mukaan työntekijöissä on havaittavissa käyttäytymisensä puolesta erilaisia tietoisia ja tiedostamattomia rooleja, jotka entisestään korostuvat muutostilanteissa. On aktivisteja, seurailijoita, epäilijöitä, oppositio ja opportunistit. Aktivistit ovat innokkaita kokeilemaan ja käynnistämään kaikkea uutta ja ovat muutoksen kantava voima. He ovat niitä jokapaikanhöyliä, jotka kaipaavat vaihtelua ja ihmettelevät vuosikymmenten ajan samalla tavalla tehtyjä tehtäviä. He jaksavat innostaa muita, ovat joustavia ja omaksuvat uusia asioita nopeasti. Esimiehen kannattaa paneutua työyhteisön rooleihin ja tunnistaa niitä. Eittämättä esimiestyön kannalta vauhtisokeat aktivistit ovat esimiehen tärkein resurssi uudistusten eteenpäinviemisessä.

Arikoski & Sallinen (2007) kiteyttävät esimiehen roolin hyvin. On oltava rohkeutta kohdata inhimillinen todellisuus. Hyvät johtamiskäytännöt jo ennen muutoksia edesauttavat prosessin onnistumista. Vielä kun muutos on uskottavasti perusteltu ja esimies on aidosti ja aitona ihmisenä mukana muutoksessa, on uudistamishankkeen toteutumiselle hyvät lähtökohdat.

Pirinen (2014, 79.) haastaa esimiehet itsetutkiskeluun ja tutustumaan muutosjohtajan roolipyramidiin. Se havainnollistaa hyvin esimiehen oman esimerkin merkitystä muutosten johtamisessa. Oletko alimmalla tasolla – muutosten toimeenpanija tai asiantuntija, vai haastatko itsesi ja laitat likoon sataprosenttisesti intohimoisena vastuunkantajana tai innovaattorina, joka innostaa muita ja saa heidät sitoutumaan muutokseen. Mieti, millainen olet ja millainen haluaisit olla ja miten sellaiseksi pääsisit. Ei pidä tyytyä keskinkertaisuuteen vaan uskaltaa johtaa eri tyylein. Tiimiä tulee kannustaa omatoimisuuteen sekä osallistaa heitä; siten pitkällä tähtäimellä varmistetaan tiimin hyvä motivaatio työntekoon ja muutoksiin. Menestys ihmisten johtamisessa lähtee itsestämme ja ihmissuhdetaidoistamme. Kun ymmärrämme, että kaikessa ei olekaan kyse meistä vaan muista ihmisistä, uskaltaudumme kriittisesti tarkastelemaan itseämme peilistä, kohtaamme toiset avoimin mielin ja olemme heistä aidosti kiinnostuneita, olemme jo piirun verran parempia. (Maxwell 2012, 100–112.)

Esimies - ole inhimillinen! Ole reilu! Ole myönteinen! Ole innostava! Ole peräänantamaton! Ole kannustava! Ole yllätyksellinen! Näin listaa

Ponteva (2010, 114.) Myös Pirinen (2014, 262–266.) on listannut muutosjohtamisen ydinteetit esimiehelle: selkeyttä suunta ja tavoite, luo muutosta tukevat rakenteet (prosessit, tehtävät, roolitukset), aseta realistiset odotukset, viesti ja kuuntele, rakenna kyvykkyyksille, rohkaise muuttumaan, ennakoij ja valmenna, korosta oppimista, varmista muutoksen vastuunkantajat, huomioi aikaansaannokset ja juhli onnistumisia!

3.5. Esimiehen hyvinvointi muutoksissa

Esimieskin on kuitenkin vain ihminen ja muutoksissa kaiken muun lisäksi myös sen kokija. Esimies käy muutoksissa läpi oman tunneskaalansa ja onkin erittäin tärkeää, että myös esimiesten jaksamiseen kiinnitetään uudistamishankkeissa huomiota. Vastuu on tietenkin paljolti esimiehillä itsellään, ja onkin syytä muistuttaa, että jaksamisen ongelmissa ei ole mitään hävettävää. Vaikka odotukset esimiesten jaksamista kohtaan ovat suuremmat kuin muun henkilöstön ja heihin kohdistuu paljon odotuksia ja vaatimuksia, on heidänkin työhyvinvoinnista pidettävä huolta. Muutoin ollaan tilanteessa, jossa koko työyhteisö uupuu, mikä puolestaan heijastuu negatiivisesti koko uudistamishankkeeseen. Esimiehen odotetaan olevan yhtä aikaa sekä tehokas muutoksen täytäntöönpanija että suoritustason ylläpitäjä. Työntekijät puolestaan odottavat esimiehen olevan aina läsnä, kuuntelevan, puolustavan ja kaikin puolin tukevan heitä muutosmyllerryksessä. Tämän lisäksi esimiehellä on vielä muutosvastarintaa kokevat henkilöt johdettavanaan. Erityisesti muutostilanteessa esimies on jatkuvan tarkkailun alla. Jos muutoksen tavoitteet on asetettu epärealistisen korkealle, ei ole mikään ihme, jos esimies väsy. (Pirinen 2014, 150–152.)

3.5.1. Työuupumus

Pitkään jatkuneet muutosprosessit tai useat peräkkäiset muutokset ja niiden luomat paineet saattavat heikentää esimiehen jaksamista ja uupuminen lisääntyy pikkuhiljaa, huomaamattakin. Esimiehen työhyvinvointi vaikuttaa suoraan työyhteisön hyvinvointiin ja tulosten saavuttamiseen, siksi uupumisen ensimmäisiin merkkeihin tulee heti kiinnittää huomiota. Töiden kasaantuessa ja työpäivien venyessä epätoivon ja riittämättömyyden tunteet ottavat helposti vallan ja syntyy kierre, jonka seurauksena pahimmassa tapauksessa voi olla henkisen ja fyysisen kunnon romahtaminen. Siksi uudistamishankkeissa on tärkeää, että muutoksen tavoitteet ja aikataulu ovat realistisia ja että työn tulosten suhteen asetetut odotukset ovat kohtuullisia. Esimiehen tulee selvittää oma roolinsa ja tehtävänsä muutokseen liittyen ja tunnistettava omat rajansa. Vertaistuen saaminen ja avun sekä palautteen pyytäminen ovat erityisen tärkeitä asioita muutostilanteessa. Esimiesten työhyvinvoinnin merkitystä ei pidä tässä kohtaa vähätellä, sillä uupuneen esimiehen johtamistaidot ovat selkeästi kaventuneet. Esimies muuttuu vain asiajohtajaksi ja hän ei ole enää kiinnostunut työntekijöistään ihmisinä. Tästä kärsii silloin koko työyhteisö. Pahan olon purkaminen alaisiin ei johda muuhun kuin täydelliseen muutoksessa epäonnistumiseen. (Pirinen 2014, 166–170.)

3.5.2. Voimanlähteitä

Työhyvinvoinnin johtaminen on olennainen osa muutosjohtamista. Esimiestyössä on omat haasteensa, mutta se on myös palkitsevaa. Esimiehet ovat yleensä esimerkillisen sitoutuneita ja motivoituneita työhönsä ja heidän halunsa vaikuttaa organisaation menestykseen työyhteisönsä menestyksen kautta on suuri. Oma tiimi ja työyhteisön ilmapiiri ja niihin liittyvät *työntekijöiden osaaminen, innostus ja yhteishenki* antavat esimiehelle voimaa muutostilanteessa. Siksi tiimiläisten kehittäminen, oppiminen ja henkilökohtainen kasvu pitäisivät olla esimiehen kehittämistehtävien prioriteettilistan kärkipäässä. Muutostilanteissa työntekijöiden osaaminen karttuu merkittävästi. Esimies, joka on ollut muutoksessa riittävästi läsnä ja kannustanut työntekijöitään uuden oppimiseen, saa iloa yhdessä tiimiläisten kanssa. Aina muutokset eivät kuitenkaan etene näin positiivisessa vireessä. Vastoinkäymiset kuuluvat muutoksiin niin kuin muuhunkin elämään, siksi on tärkeää, että esimiehet kiinnittävät omaan työhyvinvointiinsa huomiota tarpeeksi ajoissa. Pirisen (2014, 154.) mukaan 10 ensimmäistä esimiesvuotta ovat kriittisintä aikaa esimiehen jaksamisen kannalta. Itselleen ei saa asettaa liian kovia tavoitteita ja tärkeitä olisikin uskaltaa tarvittaessa kysyä neuvoa ja pyytää tukea. Tässä nousevat esiin esimiehen itsensä johtamisen taidot. *Reflektioiva johtaminen, tuntemusten ja kokemusten jakaminen muiden esimiesten kanssa sekä oman työajan hallinta ja rajojen asettaminen itsensä johtamisessa*, parantavat työhyvinvointia ja auttavat jaksamaan vaikeissa tilanteissa. Tapaamisista muiden esimiesten kanssa kannattaa tehdä säännöllinen tapahtuma. On muistettava, että itsensä johtaminen ja oman työhyvinvoinnin tilan tarkkailu on osa esimiehen ammattitaitoa. Jos esimiehellä on vaikeuksia oman itsensä arvioinnissa, voi palautetta pyytää esimerkiksi omalta tiimiltä, esimieheltä tai henkilöstöhallinnon ammattilaiselta. Hyvin usein muutosprojekteissa henkilöstöhallinto järjestääkin esimiehille hyvinvointitutkimuksia ja erilaisia stressimittauksia työhyvinvoinnin tilan kartoittamiseksi. Tasapaino työn ja vapaa-ajan kesken tulee myös säilyä, vaikka muutostilanteessa työmäärä kasvaakin. *Tavoitteiden asettaminen ja tehtävien priorisointi ja resursointi* yhdessä tiimin kanssa ovatkin muutosjohtamisen tärkeimpiä tehtäviä sekä työyhteisön hyvinvoinnin edellytys. *Hyvinvoivat työntekijät* antavat esimiehelle voimaa. *Motivoituneet ja positiivisesti muutoksiin suhtautuvat tiimiläiset sekä esimiehen oman esimiehen antama tuki* auttavat jaksamaan ja vahvistavat organisaation hyvinvointia. Olennaista on kuitenkin esimiehen *oma motivaatio ja innostus*, jotka ovat tärkeimpiä elementtejä esimiehen hyvinvoinnissa ja muutosten johtajuudessa. Muutokset tulee nähdä ennen kaikkea oppimisen ja kasvun paikkoina. *Keskusteleva, vuorovaikutuksellinen kulttuuri ja kokemusten jakaminen* ovat osa oppimista ja erityisen hyviä voimavaroja muutoksissa. Työhyvinvoinnin merkitystä muutosjohtamisessa ei voi liikaa korostaa. Hyvinvoinnista hyötyvät kaikki, niin työntekijä, tiimi, esimies kuin koko organisaatio. Työn arvostuksen, sitoutumisen ja työmotivaation lisäksi, työssä jaksaminen ja yhteisöllisyys lisääntyvät. Koko organisaation kannalta, työhyvinvoinnin merkitys on erittäin suuri. Hyvinvoivassa organisaatiossa yrityskulttuuri vahvistuu, tuottavuus kasvaa ja kyky uudistua paranee. Hyvinvoivan työyhteisön voima näkyy myös asiakaspalvelussa ja

mahdollisuudessa ennakoida tulevaisuuden haasteita. Työhyvinvoinnilla on pelkästään positiivisia vaikutuksia. (Pirinen 2014, 153–164, 171–178.)

4 CASE RIIHIMÄKI

Riihimäen kaupungin henkilöstökysely toteutetaan joka toinen vuosi. Henkilöstökyselyllä halutaan löytää konkreettisia kehitysalueita, joihin kaupungin työnantajana tulee kiinnittää huomiota. Tänä vuonna huomio kiinnitettiin erityisesti muutosten hallintaan. Tavoitteena oli luoda muutosprosessien läpivientiin toimintamalli, jonka tarkoitus on auttaa esimiehiä kuin myös muuta henkilöstöä erilaisten työelämän muutosten läpiviennissä.

4.1. Tutkimusmenetelmän valinta

Tieteellisen tutkimuksen yleisesti hyväksytyt kriteerit ovat perusteltavuus, objektiivisuus ja kommunikoitavuus. Tutkimuksilta vaaditaan joko yhteiskunnallista tai tieteellistä relevanssia ja joskus myös suoranaista käytännön hyödynnettävyyttä. Tutkimuksen tarpeellisuus kytkeytyy tutkimuksen tavoitteisiin. Tutkimusmenetelmän valinta vaikuttaa siihen, millaista tietoa tutkimus tuottaa. (Ronkainen, Pehkonen, Lindholm-Ylänne & Paavilainen 2011, 11, 41, 45.)

Tutkimukset jaotellaan yleisesti joko kvalitatiivisiin eli laadullisiin tutkimuksiin ja kvantitatiivisiin eli määrällisiin tutkimuksiin. Kvantitatiivinen tutkimus on prosessi, joka etenee vaihe vaiheelta. Tutkimuksen tekeminen edellyttää ilmiön jo aiempaa tuntemusta eli sitä, mitkä tekijät vaikuttavat ilmiöön. Tutkittavan ilmiön tekijät muutetaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa muuttujiksi, joita käsitellään tilastollisin menetelmin. Määrällinen tutkimus on siis muuttujien mittaamista, niiden suhteiden välisten vuorovaikutusten laskemista ja tekijöiden esiintymisen määrällistä laskemista. Kvantitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on yleistäminen ja se perustuu positivismiin, jossa korostetaan tiedon perusteluja, luotettavuutta, objektiivisuutta ja yksiselitteisyyttä. Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa perusteltua, luotettavaa ja yleistettävää tietoa. Määrällisen tutkimuksen taustalla on teorioiden ja mallien avulla saatu esiymmärrys tutkimuskohteesta. Kvantitatiivisen tutkimuksen lähtökohta on tutkimusongelma, johon haetaan ratkaisua tai vastausta ja tutkimuksen menetelmänä ovat kysymykset, jotka muodostavat tiedonkeruumenetelmän eli kyselylomakkeen. Kysymykset johdetaan ilmiön muuttujista eli tekijöistä, joista ilmiö koostuu. Tiedonkeruumenetelmänä voidaan käyttää myös haastattelua, mutta silloinkin menetelmä koostuu valmiista, strukturoiduista tai avoimista kysymyksistä tavoitteena selvittää ilmiöön liittyvien ominaisuuksien tai yhteyksien esiintymistiheyksiä eli frekvenssejä. Tutkimuskysymykset johdetaan tutkimusongelmasta. (Kananen 2011, 12–20.)

Kaiken määrällisen tutkimuksen pohjana on aina kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus selvittää ilmiöitä ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksella selvitetään asioita, joita ei voi määrällisesti mitata ja sen perustana ovat mitä -kysymykset. Kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä ovat joustavuus ja suunnitelmien muuttuminen olosuhteiden mukaan. Laadullinen tutkimus tarjoaa mahdollisuuden ilmiön hyvälle kuvaukselle eli tutkimuksen perusteella

ilmiöstä saadaan ymmärrettävä, tarkka ja kokonaisvaltainen kuva. Kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmänä käytetään esimerkiksi havainnointia, haastatteluja ja tekstianalyysiä. Kerätty aineisto on siten sanallista eli kuvauksia, kertomuksia ja haastatteluja, ei-numeraalista aineistoa. Tästä syystä myös laadullisen tutkimuksen tulkinnat vaihtelevat. Laadullinen tutkimus ei tavoittelekaan absoluuttista eikä objektiivista totuutta siten kuin määrällinen tutkimus. (Kananen 2011, 15–19.)

Usein ajatellaan tiukasti, että tutkimus on joko määrällinen tai laadullinen, mutta käytännössä parhain lopputulos saavutetaan, kun mietitään, mikä parhaiten selvittää olemassa olevan ongelman. Silloin voi olla järkevää käyttää kumpaakin tutkimusmenetelmää, jolloin ne täydentävät toisiaan. Molempia tutkimuksia voidaan käyttää rinnakkain tai peräkkäin, jos ilmiö sitä vaatii. (Kananen 2011, 18.)

Case Riihimäen tapauksessa yhdistyi niin laadullinen kuin määrällinen tutkimus.

4.2. Tiedonkeruumenetelmänä kyselytutkimus

Kyselytutkimuksella tavoitetaan tehokkaasti useita ihmisiä. Riihimäen kaupungilla työskentelee 111 esimiestä, siksi kyselytutkimus soveltuikin käytettäväksi erittäin hyvin. Henkilökohtaisten haastattelujen tekeminen olisi osoittautunut liian työlääksi, koska tutkimuksen lähtökohtana oli saada tietoa mahdollisimman monelta esimiesasemassa olevalta. Kyselytutkimuksen luotettavuus ja laatu riippuu kysymyksistä. Tutkimuksen heikkous piilee siinä, ettei tutkija voi täysin varmistua, että vastaajat ovat ymmärtäneet kaikki kysymykset oikein, tai että kysymykset ovat olleet yksiselitteisiä. Jotkut vastaajat eivät ehkä edes ole halunneet antaa kysymyksiin liittyvää tietoa. Siksi onkin tärkeää, että kysymykset ovat jokapäiväistä käyttökieltä ilman erikoistermejä. Vastaajia ei myöskään saa altistaa tai pakottaa vastaamaan sellaisiin kysymyksiin, joista hänellä ei ole kokemusta. Huonosti rajatut kysymykset voivat tuottaa vastauksia, joista ei ole tutkimusongelman kannalta mitään hyötyä. (Kananen 2011, 30.)

Riihimäen kaupungin henkilöstökysely on toteutettu samanlaisena kyselytutkimuksena jo useita kertoja peräkkäin. Kyselytutkimus toteutettiin Hämeen ammattikorkeakoulun työelämäpalveluiden toimesta webropol -kyselynä aikaisempien vuosien tapaan ajalla 14.9. – 2.10.2015. Henkilöstökyselyssä oli kysymyksiä yhdeksästä eri työhyvinvointia käsittelevästä aihepiiristä sekä lisäksi erikseen kysymyksiä esimiestehtävissä toimiville. Esimiesosion kysymykset painottuivat muutosten hallintaan ja kokemiseen. Näiden lisäksi oli erinäisiä taustatietokysymyksiä. Tässä yhteydessä ei nähty tarvetta kysymysten muokkaamiseen, vaan lähdettiin siitä, että on hyvä nähdä, onko kahdessa vuodessa tapahtunut merkittäviä muutoksia esimiesten suhtautumisessa muutosten hallintaan.

4.3. Kyselylomakkeen rakenne

Avoimet kysymykset mahdollistavat vastaajan kertoa omin sanoin oma mielipiteensä asiasta. Avointen kysymysten on kuitenkin oltava hyvin rajattuja, muuten niistä ei saada tutkimusongelman kannalta hyödyllistä tietoa. Avointen kysymysten käsittely on myös työlästä, vaikkakin toisaalta ne myös tuottavat tietoa, jota strukturoiduilla kysymyksillä ei voida saada. Strukturoiduissa kysymyksissä sen sijaan on vastausvaihtoehdot valmiiksi valittuja. Vastausvaihtoehdot ovat myös valmiiksi numerokoodattuja, mikä tekee strukturoitujen vastausten käsittelystä helppoa ja nopeaa. Vaihtoehtokysymykset ja erilaiset asteikkokysymykset ovat esimerkkejä strukturoiduista kysymyksistä. Myös vastaajan kannalta strukturoidut kysymykset helpottavat kyselyihin vastaamista. Kysymyksiin vastaaminen on nopeaa, kun vastausvaihtoehdoista voi valita itselleen sopivimman. Erilaisten kysymystyyppien yhdistäminen antaakin luotettavamman kuvan tutkittavasta kohteesta. Kysymyksiä laadittaessa on syytä pitää mielessä, etteivät kysymykset ole johdattelevia. Niiden on oltava lyhyitä, yksinkertaisia, yksiselitteisiä ja selkeitä, ja jokaisen kysymyksen tulee sisältää vain yksi kysymys. Kysymykset tulee myös tehdä yleiskielellä ilman sivistystermejä ja outoja sanoja. (Kananen 2011, 31–43.)

Riihimäen kaupungin henkilöstökyselyssä (Liite 1) oli yhteensä 29 kysymystä. Kysymykset jakaantuivat taustakysymyksiin, koko henkilöstölle yhteisiin kysymyksiin ja esimiestehtävissä toimiville suunnattuihin kysymyksiin. Kysymyksistä löytyi niin avoimia, vaihtoehtokuin asteikkoihin perustuvia kysymyksiä. Kyselyn alussa vastaajat valitsivat vaihtoehdoista oman toimialan sekä antoivat taustatietoina vastakset kysymyksiin: sukupuoli, ikä, palvelussuhteen laatu, palvelusaika Riihimäen kaupungin palveluksessa sekä oliko vastaaja esimiesasemassa vai ei. Esimiesasemassa olevat vastasivat lisäksi esimiesosion kysymyksiin, jotka jaettiin kolmeen osa-alueeseen: tiedon ja tuen saanti muutostilanteissa, vaikuttaminen muutostilanteissa ja odotukset muutostilanteissa. Muut kysymykset kartoittivat omaa työtä, työyhteisöä, johtamista, koulutusta ja kehittymistä, työhyvinvointia, työolosuhteita, palkitsemista, tiedonkulkua sekä Riihimäen kaupunkia työnantajana. Kyselyn viimeisessä kohdassa pystyi tuomaan esille avoimen kysymyksen muodossa muita tärkeitä asioita omaan työhön liittyen tai omia kehittämis ehdotuksia.

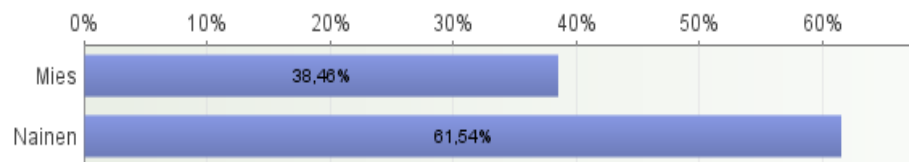
4.4. Tulosten analysointi

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa selvitetään määriä, riippuvuuksia ja syyseurauksia. Tilastollisessa päättelyssä lähdetään siitä, että saadut tulokset voidaan yleistää koskemaan koko perusjoukkoa. Yksinkertaisimmillaan tulokset esitetään taulukkomuodossa suhteellisin osuuksina eli prosentteina, jolloin oletetaan jakauman vastaavan ilmiötä myös perusjoukossa. Jos tutkimusongelma rajoittuu pelkästään ilmiön kuvailuun, riittävät analyysimenetelmiksi aineiston rakennetta kuvaavat tunnusluvut, ristiintaulukointi ja riippuvuusanalyysit. Avoimet kysymykset voidaan käsitellä joko tilasto-ohjelmalla tai

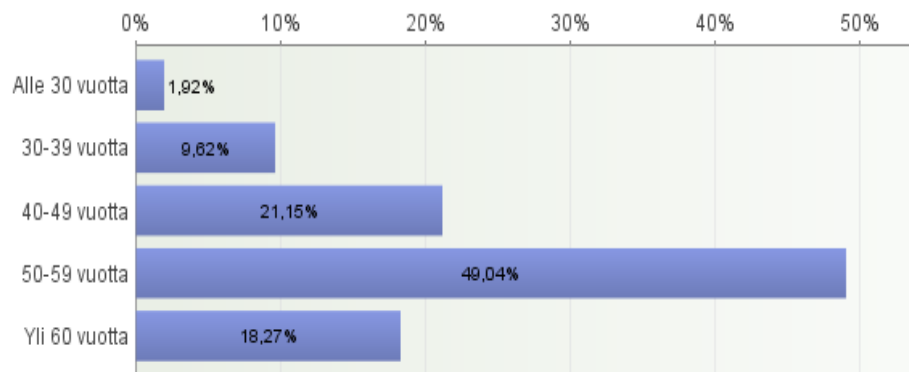
tekstinkäsittelyohjelmalla. (Kananen 2011, 85, 101.) On kuitenkin huomioitava, että kvantitatiivisen tutkimuksen analysointi edellyttää samalla tavoin asian ymmärtämistä, tulkitsemista ja luovuutta kuin laadullinenkin analyysi. Aineisto voi olla määrällistä, kuten esimerkiksi tilastomateriaalia tai lomakevastauksia, mutta aineiston analysointitapa voi kuitenkin olla laadullinen. (Ronkainen ym. 2011, 86, 90.)

Kyselytutkimuksen toteuttaja Hämeen ammattikorkeakoulun työelämäpalvelut vastasi tämän kyselyn tulosten raportoinnista ja esittämisestä toimeksiantajalle. Henkilöstökysely lähetettiin koko kaupungin henkilöstölle. Esimiehiä kaupungin palveluksessa on 111 henkilöä; heistä 94 % eli 104 henkilöä vastasi kyselyyn. Keskityn tässä analysointivaiheessa ainoastaan esimiesosion täyttäneisiin vastaajiin. Taustatietojen mukaisesti vastaajat jakautuivat seuraavasti:

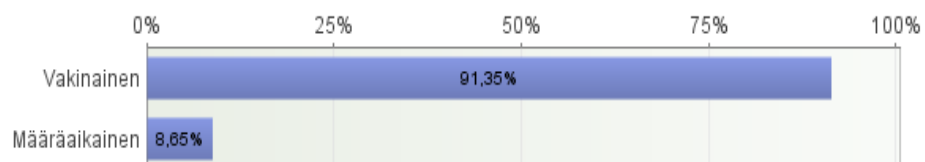
- sukupuoli; vastaajista valtaosa eli yli 60 % on naisia.



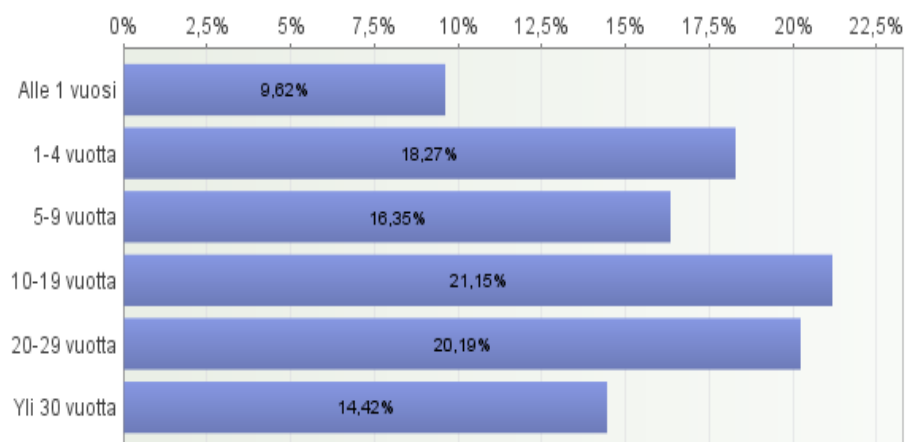
- ikä; vastaajista 67 % on yli 50-vuotiaita.



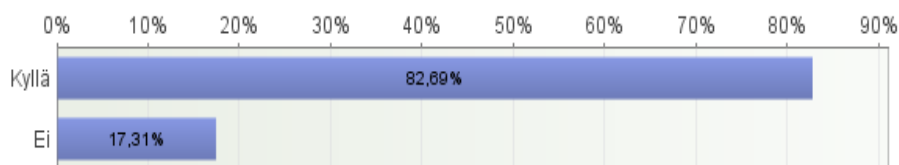
- palvelussuhteen laatu; vastaajista yli 90 % on vakituudessa työ- tai virkasuhteessa.



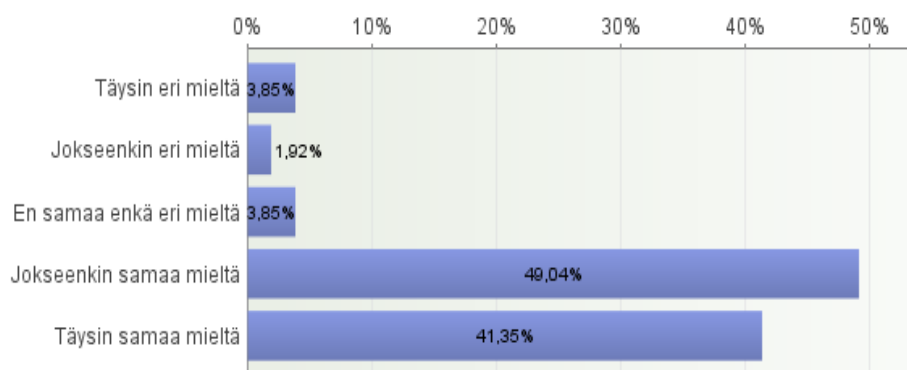
- palvelusaika Riihimäen kaupungin palveluksessa; valtaosa vastaajista on pitkään työskennellyt Riihimäen kaupungin palveluksessa.



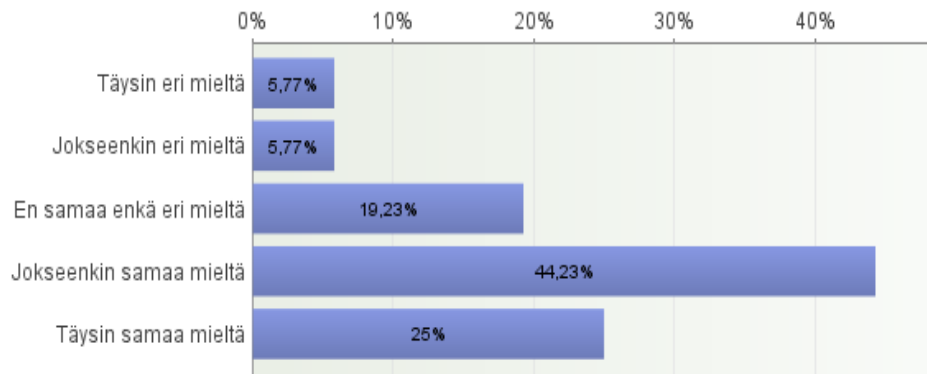
Esimiehistä lähes 83 % on saanut esimies- tai johtamiskoulutusta esimerkiksi tutkintoon johtavaa koulusta, erillisinä opintoina, kuten johtamisen erikoisammattitutkinto tai kursseina.



Valtaosa eli yli 90 % esimiehistä kokee, että heillä on riittävät valmiudet ja taidot esimiestyöhön.

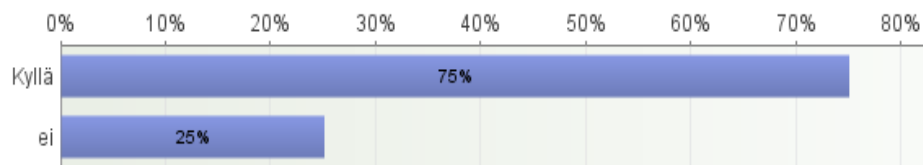


Lähes 70 % esimiehistä kokee, että he saavat henkilöstöhallinnosta riittävästi tukea ja ohjeistusta henkilöjohtamisen kysymyksiin.

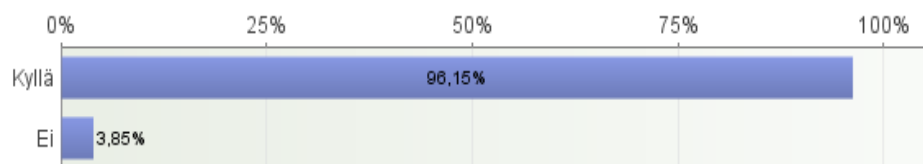


4.4.1. Tiedon ja tuen saanti muutostilanteissa

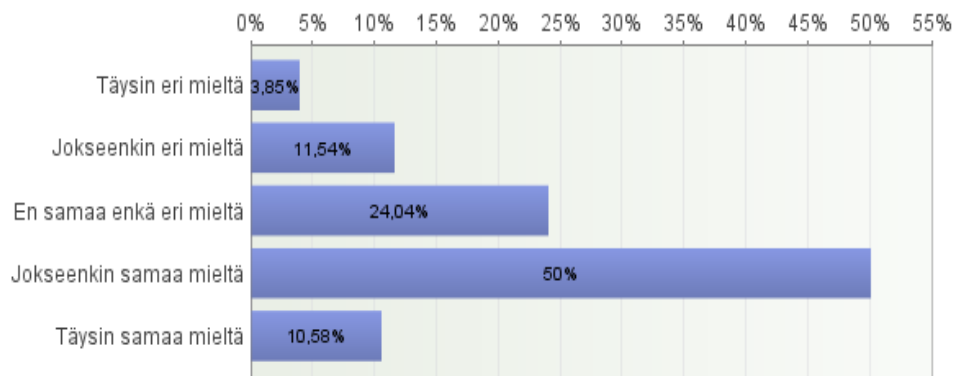
Muutoksiin keskittyvissä kysymyksissä tiedusteltiin ensin, ovatko esimiehet kohdanneet vaativia muutostilanteita ja onko heillä ollut tarvetta muutosjohtamiseen viimeisen kahden vuoden aikana; tähän vastasi myöntävästi 75 % esimiehistä.



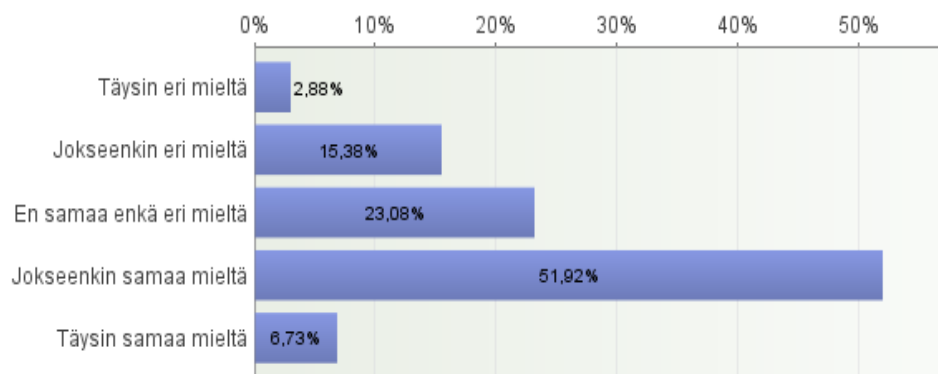
Myös yhä useampi esimies uskoo kohtaavansa työpaikallaan tai toimialallaan muutosjohtamista edellyttäviä haasteellisia tilanteita lähivuosina.



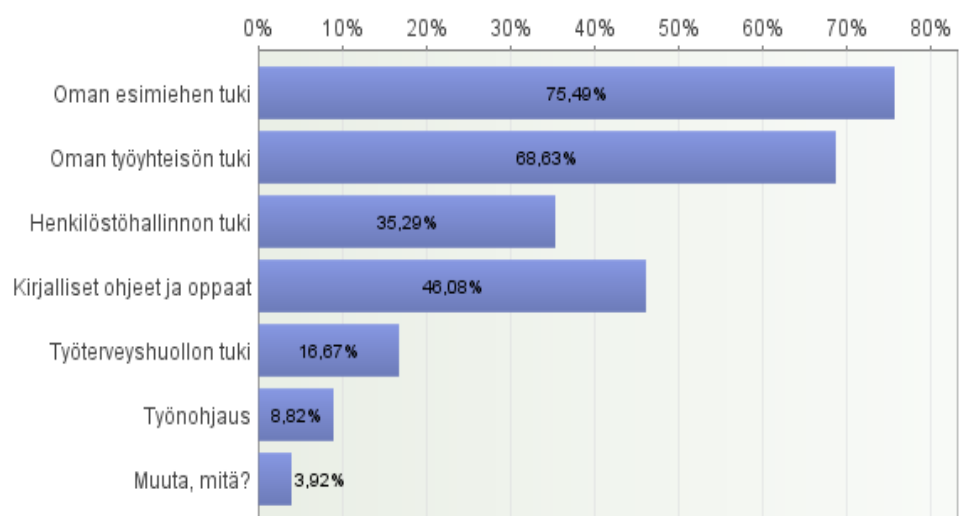
Kysymykseen, ovatko esimiehet saaneet riittävästi tukea esimiestyöhön muutostilanteissa, yli 60 % esimiehistä on tästä jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Huomionarvoista on, että lähes neljännes esimiehistä ei osaa sanoa vastausta tähän asiaan. Tämä voi osaksi selittyä sillä, että 25 % esimiehistä ei vielä ole kohdannut työssään muutostilanteita.



Kysyttäessä, ovatko esimiehet saaneet riittävästi tietoa muutosten valmisteluun liittyen kaikissa päätöksenteon vaiheissa, 58 % vastasi tähän myöntävästi.



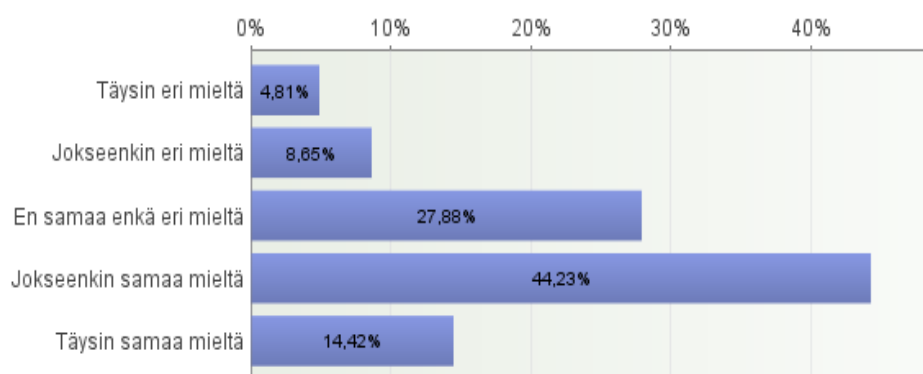
Lisäksi kysyttiin, millaista tukea esimiehet ovat saaneet esimiestyöhön muutostilanteissa.



Avoimissa vastauksissa tuli ilmi, että tukea on saatu myös ulkopuoliselta konsultilta, pääluottamusmieheltä, kehittämissyöryhmistä ja työpajoista. Myös oma koulutustausta ja aiempi työkokemus on valmentanut kohtaamaan muutostilanteita.

4.4.2. Vaikuttaminen muutostilanteissa

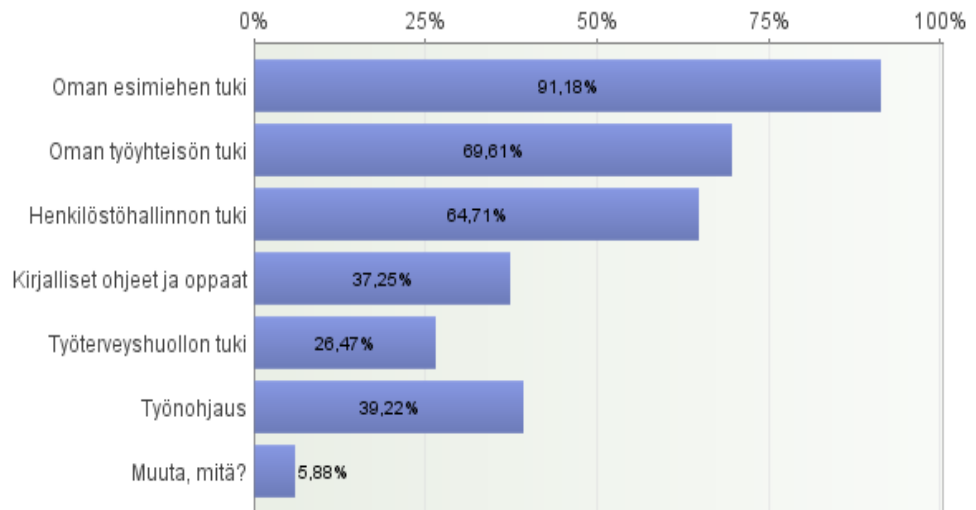
Tässä osiossa tiedusteltiin esimiesten mahdollisuuksista vaikuttaa muutostilanteissa. Lähes 60 % esimiehistä on sitä mieltä, että he ovat itse voineet vaikuttaa muutosten valmisteluun ja suuntaan.



Tapoja, joilla esimiehet ovat voineet vaikuttaa ja osallistua muutoksen valmisteluun, saatiin avointen vastausten muodossa hyvin monenlaisia. Ylivoimaisesti eniten esimiehet ovat saaneet olla mukana suunnittelussa, joskin myös negatiivisia kommentteja tuli muutamia. Niissä koettiin, ettei ole ollut mitään vaikutusmahdollisuuksia. Muutamissa kommentteissa esimies oli saanut olla mukana myös valmistelussa ja eräissä yksittäisissä kommentteissa esimies oli ollut mukana muutosprosessissa alusta sen loppuun asti.

4.4.3. Odotukset muutostilanteissa

Viimeiseksi esimiesosiossa tiedusteltiin, millaista tukea esimiehet odottavat muutostilanteisiin tulevaisuudessa. Yli 90 % prosenttia esimiehistä kaipaa oman esimiehen tukea muutostilanteissa. Myös oman työyhteisön tuki ja henkilöstöhallinnosta saatu apu koetaan erittäin tärkeiksi. Kirjallisia ohjeita ja oppaita hyödyntää myös lähes 40 % esimiehistä. Avoimissa vastauksissa tuli ilmi tiedotuksen ja koulutuksen tärkeys.



Huomionarvoista kyselyn tuloksissa on myös työhyvinvoinnin tulos. Esimiehistä 28 % on kokenut viimeaikoina uupumusta ja kokemukset työyksikön valmiuksista kohdata muutoksia ja uusia haasteita, kuten myös hallinnan tunne työssä ovat laskeneet merkittävästi. Koko kaupungin tasolla työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen tulokset huononivat lähes kautta linjan. Positiivista on, että edelleen esimiehet kokevat työnsä tärkeäksi ja merkittäväksi – tämä on yksi työhyvinvoinnin tärkeimmistä lähtökohdista.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	2013	Keskiarvo
Koen työni tärkeäksi ja merkittäväksi	0,96	0	0,96	28,85	69,23	4,67	4,65
Minulla on hallinnan tunne työssäni	4,81	6,73	10,58	51,92	25,96	4,17	3,88
Työyksikölläni on hyvät valmiudet kohdata muutoksia ja uusia haasteita työssämme	3,85	11,54	20,19	45,19	19,23	3,78	3,64
En ole viimeaikoina kokenut työuupumusta	7,69	20,19	11,54	38,46	22,12	3,36	3,47
Pystyn yhteen sovittamaan riittävän hyvin työn ja yksityiselämän/perhe-elämän tarpeet	5,77	5,77	12,5	42,31	33,65	3,86	3,92
Olen tyytyväinen työterveyshuollon toimintaan	2,88	9,62	19,23	40,38	27,88	3,89	3,81

4.5. Tutkimustulosten vertailu aikaisempiin tuloksiin

Vuonna 2013 esimiesosioon vastasi yhteensä 92 esimiestä, joista 83 % oli saanut esimies- tai johtamiskoulutusta esimerkiksi osana tutkintoon johtavaa koulutusta, erillisinä opintoina tai kursseina. Esimiehistä 93 % koki tuolloin, että heillä on riittävät valmiudet ja taidot esimiestyöhön, ja 80 % heistä kertoi saavansa henkilöstöhallinnosta riittävästi tukea ja ohjeistusta henkilöstöjohtamiseen liittyvissä kysymyksissä. Vertailtaessa tuloksia tämän vuoden vastaaviin, voidaan todeta, että esimiesten usko omiin valmiuksiin ja taitoihin esimiestyössä on laskenut. Jokseenkin tai täysin samaa mieltä olevien osuus on laskenut ja puolestaan täysin tai jokseenkin eri mieltä olevien osuus on lähes kaksinkertaistunut. Esimiehet kohtaavat muutoksia työssängä yhä useammin ja vääjäämättä silloin joutuu puntaroimaan myös omia esimiestaitojaan ja tämä trendi on nyt nähtävissä. Muutokset ovat tuoneet selkeän epävarmuustekijän esimiestyöhön, mikä näkyy myös selvänä laskuna kokemuksissa tuen ja ohjeistuksen saamisessa henkilöstöhallinnosta. Aikaisempaa suurempi joukko kokee, ettei henkilöstöhallinnosta saa riittävästi tukea ja ohjeistusta ja lähes kaksinkertaisesti on kasvanut niiden osuus, jotka eivät osaa antaa omaa mielipidettään. Tästä voidaan päätellä, että varsin suuri osa esimiehistä kokee työssängä tällä hetkellä epätietoisuutta, miten ylipäättään pitäisi toimia. Tämä voinee osittain selittyä myös sillä, että esimiehissä on ollut kahdessa vuodessa melko paljon vaihtuvuutta eli vastaajat eivät ole samoja. Uusilla esimiehillä on ehkä vähemmän koulutusta ja kokemusta; he myös saattavat kaivata enemmän tukea.

Osioon tiedon ja tuen saanti muutostilanteissa saatiin vuonna 2013 seuraavia vastauksia: 70 % oli kohdannut esimiestyössängä vaativia muutostilanteita ja tarvetta muutosjohtamiseen edellisen kahden vuoden aikana, ja 90 % uskoi kohtaavansa työpaikallaan tai toimialallaan muutosjohtamista edellyttäviä haasteellisia tilanteita lähivuosina. Vastaajista 57 % koki saaneensa riittävästi tukea esimiestyöhön muutostilanteissa ja 51 % kertoi saaneensa riittävästi tietoa muutosten valmisteluun liittyen kaikissa päätöksenteon vaiheissa. Kysyttäessä, millaista tukea esimiehet ovat saaneet, 63 % vastasi saaneensa tukea omalta esimieheltängä, 54 % omalta työyhteisöltängä, 37 % henkilöstöhallinnosta, 51 % kirjallisista ohjeista ja oppaista, 19 % työterveyshuollosta, 11 % työnohjausta ja 5 % muualta.

Vertailtaessa tuloksia voidaan todeta, että esimiehet kohtaavat vaativia muutostilanteita esimiestyössängä yhä enemmän. Samoin yhä useampi heistä uskoo haasteellisten muutostilanteiden vain lisääntyvän. Pientä positiivista parannusta on nähtävissä tuen saamisessa muutostilanteissa. Joskin myös tässä kohtaa epätietoisten joukko on hieman kasvanut. Hieno asia on, että täysin ja jokseenkin eri mieltä olevien määrä on pienentynyt. On hyvä, että esimiehet kokevat, että tukea on tarjolla. Myös tiedon kulku muutosten valmisteluun liittyen kaikissa päätöksenteon vaiheissa on parantunut. Muutostilanteissa esimiehet tukeutuvat yhä enenevässä määrin oman esimiehen ja oman työyhteisön tukeen. Siksi panostus johtajuuden kehittämiseen tulee nähdä ensiarvoisen tärkeänä asiana. Esimiehet eivät enää edellisvuosien tapaan koe saaneensa riittävästi tukea henkilöstöhallinnosta, kuten eivät myöskängä kirjallisista ohjeista tai

oppaista. Tähän saattaa osaltaan olla syynä ajantasaisen, yhteen kootun tiedon puuttuminen. Tietoa on kyllä tarjolla, muttei kompaktissa paketissa.

Vuonna 2013 yli puolet esimiehistä (54 %) oli sitä mieltä, että he ovat itse voineet vaikuttaa muutosten valmisteluun ja suuntaan. Kysyttäessä, millaista tukea esimiehet odottavat tulevaisuudessa muutostilanteisiin liittyen, oman esimiehen tukea toivoi 87 % esimiehistä ja työyhteisön tukea 76 %. Henkilöstöhallinnolta tukea odotti 63 % ja kirjallisista ohjeista ja oppaista 40 % vastaajista. Työterveyshuollon tukea vastaajista toivoi 26 % ja työnohjaus-tukea 35 % ja muuta tukea 7 %.

Vertailtaessa tuloksia niistä voidaan tehdä johtopäätös, että yhä useampi esimies kokee vaikutusmahdollisuuksiensa muutosten valmisteluun ja suuntaan paremmiksi. Esimiehet odottavat tulevaisuudessa pystyvänsä entistä enemmän nojautumaan oman esimiehensä antamaan tukeen (92 %). Myös henkilöstöhallinnolta tukea odotetaan enemmän. Näiden tulosten valossa on selvää, että panostuksia johtajuuden kehittämiseen tulee lisätä. Johtajuuden kaikilla tasoilla on oltava riittävät valmiudet muutosjohtamiseen ja muutosjohtamiseen liittyvä tieto on oltava kätevästi ja nopeasti saatavilla. Esimiehiltä löytyy tahtoa ja taitoa kohdata vaativiakin muutoksia, kunhan heille annetaan riittävät resurssit muutosten kohtaamiseen. Työhyvinvoinnissa tapahtuneeseen muutokseen on suhtauduttava vakavasti. Johtajuuden kehittäminen on avain myös työhyvinvoinnin kehittämiseen. Panostuksia tulee siten lisätä, ettei hallitsemattomuuden tunne lisäänty entisestään.

4.6. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen tarkoituksena on saada mahdollisimman luotettavaa ja totuudenmukaista tietoa tutkittavasta kohteesta. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan käyttämällä validiteetti- ja reliabiliteettikäsitteitä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa arvioidaan aina työn luotettavuutta, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteetti- ja reliabiliteettikysymykset jäävät usein vähemmälle huomiolle. Kuitenkin laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida aivan samalla tavoin. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimusongelman kannalta tutkitaan oikeita asioita. Että tutkimus on pätevä, on mitattu oikeaa asiaa ja että mittarit ovat olleet tarkkoja. Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä; saataisiinko sama tulos, jos tutkimus toistettaisiin uudelleen. Saadut tulokset eivät saa johtua sattumasta. (Kananen 2011, 118–121.)

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Riihimäen kaupungin muutosjohtamisen kokonaistilaa ja esimiesten resursseja vastata muutoksiin. Haluttiin selvittää, millaista muutosta on tapahtunut viimeisen kahden vuoden aikana. Alakysymyksinä haluttiin tietää, kokevatko esimiehet voivansa vaikuttaa muutosten suunnitteluun, saavatko he riittävästi tukea ja tietoa ja minkälaista tietoa he eniten kaipaavat muutoksiin liittyen. Tutkimuksen tavoitteena oli myös luoda toimintamalli muutosprosessien läpivientiin esimiesten ja koko henkilöstön hyväksi.

Tutkimukseen vastasi yhteensä 104 esimiestä eli vastausprosentiksi muodostui 94 %. Kysely lähetettiin koko henkilöstölle, ja jokaisella esimiehellä oli mahdollisuus vastata siihen. Jos tutkimus tehtäisiin uudelleen, olisi hyvin todennäköistä, että esimiehet vastaisivat samalla tavalla kuin aikaisemmin. He saivat vastata anonyymisti, ja saadut vastaukset käsiteltiin luottamuksellisesti. Näin ollen voidaan todeta, että tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä.

Tutkimus saavutti sille asetetut tavoitteet. Kyselyn avulla pystyttiin selvittämään muutosjohtamisen tilaa Riihimäen kaupungilla ja siinä tapahtuneita muutoksia kahden vuoden takaiseen tilanteeseen verrattuna. Tutkimuksen avulla saatiin selville, millaista tukea ja tietoa esimiehet eniten kaipaavat, kuten myös heidän vaikuttamisen tuntemuksista muutostilanteiden suunnitteluun liittyen. Tutkimuksessa käytettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kyselylomake lähetettiin jokaiselle kaupungin työntekijälle ja se löytyi myös intrasta; linkin kautta kyselyyn pystyi vastaamaan vain kerran. Voidaan siis todeta, että tutkimuksen validiteetti on hyvä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kuntien johtaminen on moninainen kokonaisuus, josta muutoksen ja uudistumisen näkökulma muodostaa yhden merkittävimmistä osa-alueista. Muutokset voivat kunnissa kohdistua joko kunta- ja palvelurakenteiden muutoksiin, organisaatorakenteiden ja johtamisjärjestelmien muutoksiin, palvelujen tuottamis- ja järjestämissuutoksiin tai muutoksiin palveluprosesseissa. Merkityksellisintä on se, että muutosvauhti tulee vain kiihtymään. Avaintekijöitä onnistuneen muutoksen läpiviemiseen ovat läsnä oleva johtajuus ja esimerkiksi johtaminen. (Kuntajohtaminen 2015.)

Myös Riihimäen kaupungilla esimiehet kohtaavat vaativia muutostilanteita työssään yhä useammin. Esimiestyötä varjostaa nyt selkeä epätietoisuus ja orastavaa työn hallinnan tunteen menettämistä on myös nähtävissä. Esimiehet ovat lisäksi epävarmoja siitä, kuinka heidän työyhteisönsä tulevat onnistumaan uusien muutosten ja haasteiden kohtaamisessa. Onnistuneiden muutosten läpivientiin ja jatkuvaan uudistumiseen tarvitaan hyvinvoivia työntekijöitä. Työhyvinvoinnissa ja työssä jaksamisessa tapahtunut laskusuuntaus koko kaupungin henkilöstön tuloksissa, on vahva merkki siitä, että panostukset johtajuuden kehittämiseen on aloitettava heti.

Myös Aarnikoivu (2008, 163, 177.) painottaa johtajuuden merkitystä. Hyvä johtaminen ja esimiestyö näkyvät organisaation hyvänä tuloksena ja henkilöstön hyvinvointina. Johtaminen on parhaimmillaan organisaation aito kilpailutekijä. Kyky johtaa muutosta tulee 2000-luvulla olemaan avainasemassa. On kuitenkin mietittävä, onko sittenkään enää tarpeellista puhua muutosjohtamisesta johtamisen omana osa-alueena. Kehittyminen, kehittäminen ja jatkuva uudistuminen kun ovat organisaatioiden perustoimintaa jo nyt joka päivä; tai ainakin pitäisi olla. Organisaatioiden muutoskyvykyys on muutoksen johtamisen näkemistä kokonaisvaltaisena osana kaikkea arjessa tapahtuvaa toimintaa. Tähän tulee kiinnittää huomiota, sillä tulevaisuudessa menestyjät niin liike-elämässä kuin julkisissa organisaatioissakin löytyvät älykkäistä organisaatioista. Ne ovat organisaatioita, jotka sopeutuvat nopeasti muuttuviin toimintaympäristöihin, kykenevät vaikuttamaan ympäristöönsä ja tuottavat laaja-alaista yhteiskunnallista hyvää eli älykkyys on yhteydessä niiden tapaan ennakoivasti hahmottaa toimintaympäristöään ja tulevaisuuttaan. Älykkäät organisaatiot tekevät hyvää tulosta ja niillä menee yleensä ottaen paremmin. Tulevaisuudessa julkisen hallinnon menestyjät löytyvät julkisesti älykkäistä organisaatioista. Julkinen älykäs organisaatio tulee erottumaan kilpailijoistaan. Älykkäät organisaatiot vetävät puoleensa korkeatasoista osaamista, ovat kaikin puolin houkuttelevia sidosryhmätasolla ja ehkä kaikkein tärkeimpänä, ne tuottavat kansalaisille parempia palveluita. Toimintaympäristössä tapahtuvat jatkuvat muutokset tulevat edellyttämään muutosta kohti parempaa johtamista. (Virtanen & Stenvall 2014, 11–13, 60.)

Millainen sitten on älykäs julkinen organisaatio? Se on joustava, katseet tulevaisuuteen suuntaava, muutoskykyinen ja luova. Uudistuksia kyetään ja halutaan tehdä nopeallakin aikataululla ja organisaation kulttuuri on

vuorovaikutuksellinen, avoin, luottamuksellinen ja innostava. Älykkäässä julkisessa organisaatiossa toteutetaan oppivan organisaation elementtejä eli kokeillaan, erehdytään ja opitaan virheistä. Tällaisessa organisaatiossa kyetään tekemään valintoja ja tähdätään aina erinomaisuuteen. Älykästä organisaatiota johdetaan dynaamisesti ja refleksiivisesti eli herkästi tunnistuen erilaisia hiljaisia signaaleja sekä avarakatseisesti kumppanuusperiaatteella siten, että toiminnan perustana on aito asiakaslähtöisyys. Muutostilanteissa älykkäässä julkisessa organisaatiossa tunnustetaan muutoksen kannalta tärkeät avainhenkilöt ja annetaan heille mahdollisuus toimia muutoksen edellyttämällä tavalla. (Virtanen & Stenvall 2014, 21.)

Virtanen & Stenvall (2014, 182.) painottavat osaamisen ja eri osa-alueiden johtamisen tärkeyttä muutosprosesseissa. Ne ilmenevät organisaation muutoskapasiteettina, eli kykynä toteuttaa muutoksia niin, että haluttu lopputulos saavutetaan, ja juuri se ratkaisee, miten organisaatio uudistuu ja kehittyy. Älykkäässä organisaatiossa ymmärretään, että organisaation jatkuva uudistuminen nojaa vahvasti luovuuteen ja innovatiivisuuteen ja että muutokset tulee nähdä mahdollisuutena oppia ja luoda uutta sekä nopeasti orientoitua uuteen tilanteeseen. Muutos tulee olemaan pysyvää, joten älykkään julkisen organisaation elementtejä: toimintaperiaatteet, tietojohdaminen, vuorovaikutteisuus, avoimuuteen perustuvat palvelut ja muutosjohtaminen, tulee arvioida uudelleen jatkuvasti.

Koska organisaation nopeasta uudistumisesta on tullut tärkeä menestyksen edellytys, tulee uudistumisen lähteä jo tiimi- ja yksilötasolta. Tämä tarkoittaa sitä, että strategista ajattelua sekä luovuuden ja innovatiivisuuden osaamista on edellytettävä koko henkilöstöltä ja heitä on koulutettava niihin. Uudistuminen ei ole vain perinteistä muutosjohtamista, jossa johto määrittelee ja toteuttaa muutoksen ulkoapäin muutosvastarinnasta huolimatta. Uudistuminen lähtee yksilön ja tiimin sisästä. Sen liikkeelle saamiseksi tarvitaan uudistavaa johtamista. Kolmen k:n johtamisperiaate (käskeä, kontrolloida ja korjata) ei enää riitä, vaan hyvän johtajan tulee hallita myös kolmen i:n johtamisperiaate. Hyvä johtaja osaa innostua, innostaa ja innovoida, hän on hyvä yhteistoiminnan organisoiija, mikä puolestaan tukee luovuutta ja innovatiivisuutta. Jokaisella tasolla tulee sisäistää, että johtaminen on palveluammatti. Johtajan on organisoitava onnistumisia. Hän on onnistunut silloin, kun hänen työntekijänsä menestyvät. Älykästä organisaatiota tulee myös johtaa älykkäästi. Tarvitaan uudenlaista lähestymistapaa johtamiseen. Tarvitaan älykästä johtamista, jossa johdetaan panostaen tasapainoisuuteen tehokkuudessa, uudistumisessa ja hyvinvoinnissa; ymmärretään kokonaisvaltaisen ihmiskäsityksen merkitys, jaetaan johtajuutta ja johdetaan joka tasolla itsestä lähtien. (Sydänmaanlakka 2009, 75–152.)

Ehkä Riihimäen kaupungillakin olisi aika haudata kiveen hakatut, joustamattomat strategiat ja antaa tilaa ketteryydelle, uusille ideoille ja avoimuudelle. Tämä on suuri haaste; syvälle juurtunut organisaatiokulttuuri muuttuu pikkuhiljaa muun muassa uusien työntekijöiden tullessa taloon. Muutosmyönteisyys tulisikin siksi määritellä yhdeksi avainkriteeriksi uutta henkilöstöä palkattaessa. Hyvällä

tiellä kuitenkin ollaan. Jokaisella toimialalla aloitettu prosessien kuvaaminen on hyvä alku kohti johtajuuden kehittämistä. Oman työn kuvaaminen auttaa hahmottamaan työn merkitystä kokonaisuuden kannalta ja helpottaa ymmärtämään yhteistä tavoitetta, selkiyttää vastuita ja mahdollistaa uusien innovatiivisten palveluiden kehittämisen kuntalaisten hyväksi.

Tulevaisuuden johtaminen tulee perustumaan yhä enemmän sisäisen motivaation synnyttämiselle ja vapauden antamiselle, luovuuden kehittämiselle ja yhteisen innostavan merkityksen luomiselle ja sen eteen yhdessä työskentelemiselle. Vaikka esimiesten harteilla painaa melkoinen vastuu, tulee jokaisen työntekijän muistaa, että asenne ratkaisee. Muutokset lähtevät meistä itsestämme ja jokaisen tulee miettiä, ovatko uudet asiat meille uhkia vai mahdollisuuksia, kasvammeko ja uudistummeko vai jäämmekö paikalleen. Pikkuhiljaa meidän itsemme muuttuessa, muuttuu myös organisaatiokulttuuri tukemaan jatkuvaa uudistumista, joka tulee olemaan kilpailukyvyn turvaamiseksi välttämätöntä niin organisaatioille kuin meille jokaiselle yksilöinä.

Miten sitten uudistua osana arkea, ketterästi ja ennakoivasti? Siinä haastetta johtajuudelle ja meille jokaiselle kerrakseen. Tulevaisuuden menestyvä ja jatkuvasti uudistuva organisaatio tuntee oman taustansa, on hyvin perillä sen hetkisestä tilanteestaan, ja tietää omat vahvuutensa. Organisaation visio, arvot ja organisaatiokulttuuri ovat synkassa keskenään ja sekä johdon käyttäytyminen että puheet tukevat toisiaan. Organisaatiossa on vallalla vahva vuorovaikutteinen, keskusteleva ja luottamuksellinen kulttuuri, jossa vastuuta jaetaan yhä enemmän johdon keskittyessä pitämään huolta fokuksesta ja oikeasta suunnasta. Tasapainoiseen johtamiseen niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasolla on panostettava voimakkaasti. On muistettava, että pitkällä tähtäimellä vain hyvinvoivat yksilöt jaksavat toimia tehokkaasti ja uudistua – joka päivä. (Sydänmaanlakka toim. 2014, 88, 108, 151.)

Meillä kaikilla on nyt muutoksen mahdollisuus ja velvollisuus. Ilman kyseisiä muutosjohtamisen lainalaisuuksia ja älykkään johtamisen konseptia organisaatioiden ja sitä kautta koko yhteiskunnan hyvinvointi ei jatkossa mahdollistu.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.
- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Keuruu: Johtamistaidon Opisto JTO, Työterveyslaitos.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Juuti, P., Rannikko, H., Saarikoski, V. 2004. Muutospuhe. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu.
- Karjalainen, T. 2005. Esimiestaitojen tärkeys, hallinta ja kehitystarpeet. Pro-gradu tutkielma. Kasvatustiede. Helsingin yliopisto.
- Koivuniemi, T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Tampereen yliopiston väitöskirja. Tampere.
- Kontiainen, J. & Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielityö. Prosessoivan johtamisen opas. Helsinki: Innotiimi Oy.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.
- Kotter, J. & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Helsinki: WSOYpro.
- Kuntajohtaminen. 2015. Kuntaliitto. Viitattu 6.10.2015.
<http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/kuntajohtaminen/kuntajohtamisen-nakokulmia/Sivut/default.aspx>
- Lahtiluoma, S., Silander, M-L., Turunen, R. & Wiman, S. 2008. Uuden esimiehen opas. Vammala: Kirjapaja.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Maxwell, J. 1999. The 21 Indispensable Qualities of A Leader. United States of America. Thomas Nelson, Inc. 2007.
- Maxwell, J. 2002. Johtajuus. Mitä jokaisen johtajan tulee tietää. Hämeenlinna: Päivä Osakeyhtiö.
- Maxwell, J. 2012. Menestyksen periaatteet ihmisten johtamisessa. Hämeenlinna: Päivä Osakeyhtiö.

Peeling, N. 2006. Loistopomo. Näin toimii hyvä esimies. Helsinki: Edita Prima Oy.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Riihimäen kaupungin henkilöstökysely 2013.

Riihimäen kaupungin henkilöstökysely 2015.

Riihimäen kaupungin henkilöstöraportti 2014.

Riihimäen kaupungin tilastokirja 2015.

Riihimäen kaupungin henkilöstöstrategian toimintasuunnitelma 2013–2016.

Riihimäen kaupungin intra.

Ronkainen, S. & Pehkonen, L. & Lindholm-Yläne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro Oy.

Saarinen, M. 2001. Tunne älysi, älyä tuntevasi, opas oman ja työyhteisön tunneälyn kehittämiseen. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Saarinen, M. & Aalto-Setälä, P. 2007. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Helsinki: Kirjapaja.

Saarinen, M. 2007. Tunneälykäs esimiestyö. Teknillisen korkeakoulun väitöskirja. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. (toim.). 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Älykkään johtamisen näkökulmia. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Työolobarometri 2014. Viitattu 18.9.2015
<https://www.tem.fi/files/42242/barometri.pdf>

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma.

Ylikoski, K. & M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa: Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Painojussit Oy, 5. uudistettu painos.

Riihimäen kaupungin henkilöstökysely 2015

Muut taustakysymykset

1. Toimiala *

- ☐ Hallintokeskus
- ☐ Kasvatus- ja opetuskeskus
- ☐ Kulttuuri- ja vapaa-aikakeskus
- ☐ Perusturvakeskus
- ☐ Tekniikan ja ympäristön toimiala
- ☐ Riihimäen vesi

25. Sukupuoli *

- ☐ Mies
- ☐ Nainen

26. Ikä *

- ☐ Alle 30 vuotta
- ☐ 30-39 vuotta
- ☐ 40-49 vuotta
- ☐ 50-59 vuotta
- ☐ Yli 60 vuotta

27. Palvelussuhteen laatu *

- ☐ Vakinainen
- ☐ Määräaikainen

28. Palvelusaika Riihimäen kaupungin palveluksessa *

- ☐ Alle 1 vuosi
- ☐ 1-4 vuotta
- ☐ 5-9 vuotta
- ☐ 10-19 vuotta
- ☐ 20-29 vuotta
- ☐ Yli 30 vuotta

29. Olen esimiesasemassa. *

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

Seuraavat kysymykset ovat vain esimiestehtävissä toimiville. Näiden kysymysten vastaukset eivät ole mukana työyhteisökohtaisissa raporteissa vaan tulevat ainoastaan henkilöstöhallinnon käyttöön ja tulokset raportoidaan hallintokuntien sekä koko kaupungin tasolla.

Kysymyksiin 37 ja 40 vastaaminen ei ole pakollista.

30. Olen saanut esimies- tai johtamiskoulutusta (esim. osana tutkintoon johtavaa koulutustani, erillisinä opintoina kuten johtamisen erikoisammattitutkinto tai kursseina) *

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

31. Koen, että minulla on riittävät valmiudet ja taidot esimiestyöhön *

- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ En samaa enkä eri mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Täysin samaa mieltä

32. Saan henkilöstöhallinnosta riittävästi tukea ja ohjeistusta henkilöstöjohtamisen kysymyksiin *

- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ En samaa enkä eri mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Täysin samaa mieltä

33. Olen kohdannut esimiestyössäni vaativia muutostilanteita ja tarvetta muutosjohtamiseen viimeisen kahden vuoden aikana *

- ☐ Kyllä
- ☐ ei

34. Uskon, että kohtaan työpaikallani/ toimialallani muutosjohtamista edellyttäviä haasteellisia tilanteita lähivuosina *

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

35. Olen saanut riittävästi tukea esimiestyöhöni muutostilanteissa *

- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ En samaa enkä eri mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Täysin samaa mieltä

36. Olen saanut riittävästi tietoa muutosten valmisteluun liittyen kaikissa päätöksenteon vaiheissa *

- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ En samaa enkä eri mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Täysin samaa mieltä

37. Millaista tukea olet saanut esimiestyöhösi muutostilanteissa?

Valitse yksi tai useampi alla olevista vaihtoehdoista

- ☒ Oman esimiehen tuki
- ☐ Oman työyhteisön tuki
- ☐ Henkilöstöhallinnon tuki
- ☐ Kirjalliset ohjeet ja oppaat
- ☐ Työterveyshuollon tuki
- ☐ Työnohjaus

Muuta, mitä?

☐

38. Olen itse voinut vaikuttaa muutosten valmisteluun ja suuntaan *

- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ En samaa enkä eri mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Täysin samaa mieltä

39. Millä tavoin olet voinut vaikuttaa ja osallistua muutoksen valmisteluun

40. Millaista tukea odotat muutostilanteisiin tulevaisuudessa

Valitse yksi tai useampi alla olevista vaihtoehdoista

- ☐ Oman esimiehen tuki
- ☐ Oman työyhteisön tuki
- ☐ Henkilöstöhallinnon tuki

☐ Kirjalliset ohjeet ja oppaat

☐ Työterveyshuollon tuki

☒ Työnohjaus

Muuta, mitä?

☐

41. Oma työ *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Pidän työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn hyödyntämään osaamistani työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin vaikuttaa omaan työhöni ja sen tavoitteisiin riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua ja työtäni arvostetaan omassa työyhteisössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

42. Työyhteisö *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työyhteisössäni vallitsee hyvä keskinäinen ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnjako on työyksikössäni selkeä ja oikeudenmukainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyksikössäni resurssit on mitoitettu työtä vastaavaksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyksikössäni on toimiva sijaisuusjärjestelmä (sairaslomat, vuosilomat, muut poissaolot)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikkakokouksissa käsitellään riittävästi työyhteisön toimintaa ja sen kehittämistä koskevia asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Uudet työntekijät perehdytetään työtehtäviinsä riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyksikössäni suvaitaan erilaisia näkemyksiä ja ihmisten erilaisuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43. Johtaminen ja esimiestyö *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Esimieheni ohjaa ja suunnittelee työyksikköni toimintaa tavoitteiden suuntaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni välittää riittävästi informaatiota työyhteisön ja oman toimintani kannalta tärkeistä asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni toiminta on tasapuolista ja oikeudenmukaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan esimieheltäni tarvittaessa tukea ja kannustusta työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että esimieheni arvostaa minua ja luottaa minuun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin antaa palautetta esimiehelleni hänen työskentelystään ja johtamistavastaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

44. Koulutus ja kehittyminen *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Minulla on työssäni tarvittava ammattitaito ja osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua kannustetaan ja tuetaan työyhteisössäni osaamiseni kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut osallistua työtäni tukevaan koulutukseen riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

45. Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen työni tärkeäksi ja merkittäväksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on hallinnan tunne työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyksikölläni on hyvät valmiudet kohdata muutoksia ja uusia haasteita työssämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En ole viimeaikoina kokenut työuupumusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn yhteensovittamaan riittävän hyvin työn ja yksityiselämän/perhe-elämän tarpeet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen työterveyshuollon toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

46. Oletko kokenut kuluneen vuoden aikana työpaikallasi syrjintää tai häirintää? (Työpaikan sisäinen) *

avovastaukset tulevat vain henkilöstöhallinnon käyttöön eivätkä ole mukana työyhteisökohtaisissa raporteissa.

☐ Kyllä (tarkenna)

☐ Ei

47. Oletko kokenut kuluneen vuoden aikana työpaikallasi syrjintää tai häirintää? (Asiakkailta tuleva) *

avovastaukset tulevat vain henkilöstöhallinnon käyttöön eivätkä ole mukana työyhteisökohtaisissa raporteissa

☐ Kyllä (tarkenna)

☐ Ei

48. Työolosuhteet *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työvälineeni ja työskentelytilani ovat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

asianmukaiset

Työturvallisuuteen liittyvät tekijät on otettu hyvin huomioon työpaikallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

49. Palkitseminen *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen työni palkitsevaksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen kaupungin henkilöstöedut palkitseviksi (mm. virkistyspäivät, palkkiovapaat pitkästä palvelusta, liikunnan tukeminen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammattini palkkaus kaupungilla on kilpailukykyinen muihin työnantajiin verrattuna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

50. Tiedonkulku *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Saan riittävästi omassa työssäni tarvitsemaani tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tietoa omasta toimialastani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tietoa kaupungin toimintaan liittyvistä yleisistä asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaupungin sisäinen tiedotus on toimivaa ja riittävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

51. Kaupunki työnantajana *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Riihimäen kaupunki on hyvä ja turvallinen työnantaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Näen myönteisesti tulevaisuuden
työmahdollisuuteni kaupungin
palveluksessa

☐☐☐☐☐

Voin suositella työskentelyä Riihimäen
kaupungin palveluksessa muillekin

☐☐☐☐☐

52. Onko työssäsi vielä joitain muita tärkeitä asioita tai omia kehittämis ehdotuksiasi, joita haluaisit tuoda
esille?

vastaukset tulevat vain henkilöstöhallinnon käyttöön eivätkä ole mukana työyhteisökohtaisissa raporteissa.

ESIMIEHEN MUISTILISTA MUUTOSJOHTAMISEEN – Muutos on mahdollisuus

Henkilöstöhallinnon oppaat nro 14



Riihimäen kaupunki

Henkilöstöhallinto
Kalevankatu 1
11100 Riihimäki
Päiväys 1/2016

Sisällys

MUUTOKSEN PORTAAT	1
1 Miksi muutosta tarvitaan?	2
2 Muutosta ohjaavan tiimin tai ryhmän perustaminen	3
3 Selkeän vision ja strategian laatiminen	3
4 Muutosviestintä	4
5 Henkilöstön valtuuttaminen päämäärän mukaiseen toimintaan	5
6 Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen	5
7 Muutosten vakiinnuttaminen uudessa, saavutetussa tilanteessa.....	5
8 Uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaation kulttuuriin.....	6
TUNNISTA MUUTOSPROSESSIIN LIITTYVÄT TUNTEET	7
LOPUKSI	9

MUUTOKSEN PORTAAT

Tässä oppaassa käydään läpi muutoksen johtamisen vaiheita. Teoria pohjautuu muutosasiantuntija John Kotterin määrittämään kahdeksanvaiheiseen prosessiin muutosten läpiviemiseksi menestyksekkäästi. Opas on osa tämän koostajan, Sarianne Merikannon, opinnäytetyötä ”Muutosjohtaminen kuntaorganisaatiossa, Case Riihimäen kaupunki” ja on tarkoitettu pääasiassa esimiehille, mutta myös kaikille niille, jotka ovat muutosten kanssa tekemisissä. Esimiehet voivat käyttää opasta muistilistanaan omien muutosprosessiensa läpiviemiseksi onnistuneesti.

Ison muutoksen on sanottu vaativan tuhat päivää toteutuakseen. Muutosprosesseissa tarvitaan tervettä maalaisjärkeä ja kykyä erottaa prosessissa selkeät vaiheet. On myös ymmärrettävä, että ihmissuhdetaitoja, kärsivällisyyttä ja viestintää ei tule koskaan aliarvioida. Muutos on aina tunneasia.



Kuva: Matti Vesala

Menestyvät muutoshankkeet työyhteisöissä rakentuvat keskinäiselle luottamukselle. Luottamusta tulee siis vahvistaa kaikin keinoin, sillä luottamuksellinen ilmapiiri mahdollistaa organisaatioiden muutokset. Esimies voi vahvistaa luottamuksellista ilmapiiriä, kun hän:

- käyttäytyy luotettavasti
- kunnioittaa toisten tunteita
- antaa tukea, kun työntekijät sitä kaipaavat
- keskustelee työntekijöiden kanssa
- järjestää aikaa työntekijöille.

1 Miksi muutosta tarvitaan?

- Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen on koko muutosprosessin tärkein vaihe; muutostarve tulee perustella selkeästi.
- Muutosprosessi käynnistyy vasta, kun henkilöstö oivaltaa, että nykytilan mukaisesti ei voida jatkaa.
- Muutoksen alkuvaiheessa esimiehen ensisijainen tehtävä on auttaa työntekijöitä ymmärtämään ja hyväksymään ne syyt ja perusteet, jotka pakottavat muutokseen.
- Muutosvastarinta on luonnollinen osa muutosprosessia. Kuuntele muutoksen vastustajia; heillä voi olla tärkeää sanottavaa.
- Panosta organisaatiokulttuurin muuttamiseen jo tässä vaiheessa; organisaation epävirallinen ”hiljainen” kulttuuri on mahdollista muuntaa uhasta mahdollisuudeksi – osallistumalla itse.
- Ota henkilöstö mukaan, liiku ja näy, johda esimerkillä.
- Muista, että työntekijää kiinnostaa erityisesti, mikä hänen omassa työssänsä tulee muuttumaan.
- Muutoksen aikataulua laadittaessa tulee huomioida, vaatiiko muutoksen toteuttaminen oman toimialasi lautakuntakäsittelyä, kaupunginhallituksen tai kaupunginvaltuuston käsittelyä.
- Merkittäviä ja kauaskantoisia muutoksia suunnitellaan ja seurataan toimialan johtoryhmässä ja kehittämisryhmässä.
- Jos muutokseen liittyy henkilöstön palvelussuhteisiin liittyviä muutoksia, suunnittele niiden toteuttaminen henkilöstöpäällikön kanssa.

2 Muutosta ohjaavan tiimin tai ryhmän perustaminen

- Yhteistyö on voimaa; kukaan ei voi yksinään vastata onnistuneesta muutosprosessista.
- Muutoksen eteenpäin vieminen organisaatiossa tai työyhteisössä vaatii sitoutunutta projektitiimiä.
- Esimiehen tulee valita tiimiinsä henkilöitä, jotka päämäärätietoisesti ja hallitusti toteuttavat muutoksen vaatimia toimenpiteitä.
- Ryhmän on herätettävä luottamusta, siitä on löydettävä asiantuntemusta, asemaan perustuvaa valtaa, uskottavuutta ja johtajuutta.
- Ihmiset tekevät muutoksen.

3 Selkeän vision ja strategian laatiminen

- Visio on kaiken lähtökohta; ilman selkeätä ja ymmärrettävää kuvaa tulevaisuudesta, muutos ei ole mahdollinen.
- Päämäärän tulee olla kaikille selvä. Mitä tavoittelemme tällä muutoksella? Mistä tiedämme, että olemme onnistuneet?
- Esimiehen tulee varmistaa, että kaikilla on samanlainen käsitys muutosprosessin tavoitteesta.
- Ymmärrettävä visio auttaa jäsentämään muutosta, hyväksymään sen paremmin sekä ymmärtämään muutoksen välttämättömyyden.
- Selkeä visio on kuviteltavissa oleva, haluttava, toteutettavissa oleva, hyvin rajattu, joustava ja viestittävässä oleva.
- Myös toimet tavoitteeseen pääsemiseksi tulee konkretisoida. Mitä meidän tulee tehdä, jotta tavoittelemamme muutos on mahdollinen?
- Strategian tulee olla kaikille ymmärrettävä ja toteuttamiskelpoinen.

4 Muutosviestintä

- Muutosprosessin aikana – alusta loppuun – viestintä on yksi tärkeimmistä onnistumisen tai epäonnistumisen tekijöistä. Esimieheltä vaaditaan sitkeyttä ja kärsivällisyyttä: samaa viestiä on usein toistettava uudestaan ja uudestaan huhupuheiden leviämisen välttämiseksi.
- Viesti faktoja selkeästi ja täsmällisesti, kerta toisensa jälkeen.
- Luo viestintäsuunnitelma vaikuttavan ja tarkoituksenmukaisen muutosviestinnän aikaansaamiseksi.
- Luo ja ylläpidä keskustelevaa, avointa ilmapiiriä ja yksinkertaista, toista ja havainnollista tietoa.
- Muutoksen kokonaiskuva selkiytyy avoimella vuoropuhelulla.
- Jaa tietoa ja johda kysymällä.
- Yhteistoimintamenettely on oivallinen väline osallistaa ja sitouttaa henkilöstön mielipidevaikuttajia muutokseen.
- Jos muutos vaikuttaa kuntalaisten palveluihin, suunnittele asiakasviestintä yhteistyössä viestintäpäällikön kanssa.



5 Henkilöstön valtuuttaminen päämäärän mukaiseen toimintaan

- Vastuun jakaminen ja henkilöstön valtuuttaminen on muutosprosessin tärkeä osa ja edellytys.
- Vaikuttamisen ja hallinnan tunne tukee jaksamista ja hyvinvointia; se myös mahdollistaa aktiivisen roolin ottamisen muutostilanteessa.
- Esimiehen tulee selkeästi antaa vaikuttamisen mahdollisuuksia ja valtuuksia toimia muutoksen edellyttämällä tavalla.
- Poista mahdolliset muutoksen tiellä olevat esteet ja valtuuta henkilöstö toimimaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.
- Esteitä voi löytyä niin organisaation rakenteista monimutkaisten prosessien muodossa, tai ne voivat ilmetä haasteina eri organisaatiotasojen yhteistyössä, tietojärjestelmien ongelmina tai toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavien taitojen puutteena.
- Tarkista siis ajoissa työntekijöiden työnkuvat, että ne vastaavat uusien toimintamallien ja tehtävien vaatimuksiin sekä valmenna ja järjestä koulutusta riittävän osaamistason varmistamiseksi.

6 Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen

- Aseta konkreettisia ja realistisia välitavoitteita, sillä muutosprosessin alussa päämäärän saavuttaminen voi tuntua mahdottomalta.
- Lyhyellä aikavälillä saavutetut pienetkin parannukset vahvistavat uskoa muutoshankkeen onnistumisesta.
- Tarkista vision ja strategian toimivuus käytännössä eli tarkastele saamaasi palautetta huolellisesti.
- Näkyvät tulokset sitouttavat myös muutokseen epäilevästi suhtautuneita ja osoittavat käytännössä muutosprosessin etenemisen.

7 Muutosten vakiinnuttaminen uudessa, saavutetussa tilanteessa

- Suurissa muutoksissa todellisen päämäärän saavuttaminen on pitkälinen prosessi.
- Varmista, että uudet toimintatavat ovat organisaatiossa käytössä ja pysyvät käytössä, ihmisillä kun on taipumus palata ja kaivata menneeseen.
- Pidä uutta toimintamallia korostetusti esillä vielä pitkän aikaa.

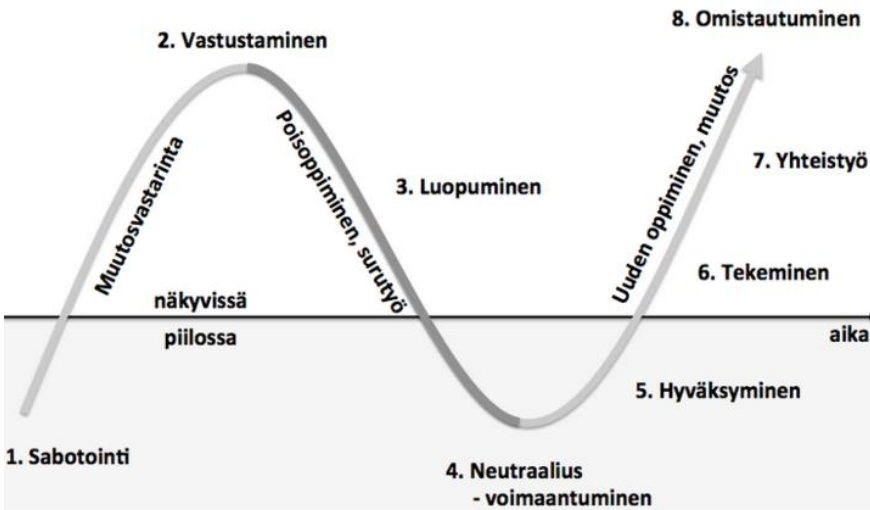
8 Uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaation kulttuuriin

- Onnistuneessa muutosprosessissa uudet toimintatavat tulee juurruttaa organisaation kulttuuriin.
- Kun yhteinen päämäärä on saavutettu, on hyvä vielä käydä läpi muutoksen eri vaiheita; mistä lähdimme, millaisia ongelmia/onnistumisia meillä oli ja mihin tulimme? Miten muutuimme?
- Yhteiset kokemukset vahvistavat yhteisöä ja uusi toimintamalli juurtuu osaksi yhteisöä ja sen kulttuuria. Muutoksesta tulee tärkeä osa yhteisön historiaa ja identiteettiä.



TUNNISTA MUUTOSPROSESSIIN LIITTYVÄT TUNTEET

- Kyky ymmärtää tunteita on yhteistyökyvyn perusta.
- Tunneosaamisen tärkeys korostuu esimiestyössä, sillä työhyvinvoinnilla, työhön sitoutumisella, työn suorituksilla ja tunneosaamisella on selkeä yhteys.
- Tunneosaava esimies luo positiivista ilmapiiriä, vaikuttaa ja viestii myös tunnetasolla, luo mahdollisuuksia uusille yhteistyöverkoille, sopeuttaa omaa tyyliään tilanteen mukaan ja omaa hyvän ammatillisen itseluottamuksen. Hän on luova ajattelija, joka inspiroi muita ja tehostaa ajatteluaan tunteilla.
- Tunneälyn perusta on emotionaalinen lukutaito eli kyky tunnistaa toisen, kuten myös omia tunteitaan. Myös päätöksenteossa ajattelun tukena vaikuttavat tunteet. Myönteinen tunnetila antaa tilaa luovuudelle ja sitä myötä innovatiivisuudelle, joka on yksi organisaation jatkuvan uudistumisen kulmakivistä.



Muutosaalto: vaiheet ja sitoutumisen aste. Teoksessa Arikoski, J. & Sallinen, M. 2011. Vastarinnasta vastarannalle. Johda muutosta taitavasti. Työterveyslaitos 2011

- Alun vastustusvaiheessa tulee panostaa avoimeen tiedotukseen ja viestintään, sillä muutoksen alussa epävarmuuden nostattama pelko ja huoli omasta tulevaisuudesta eivät välttämättä näy ulospäin mitenkään. On annettava tilaa tunteille, oltava läsnä, kuunneltava ja luotava turvallisuuden tunnetta. On mahdollista, että joskus pelko saattaa vaihtua myös vihan tunteiksi ja suuttumusta ilmaistaan hyvinkin avoimesti. Tämä voi ilmetä kiivaana muutosvastarintana. Silloin tärkeintä on kuuntelu ja tulevaisuuden hahmottaminen niin konkreettiselle tasolle kuin mahdollista. On pyrittävä kaikin keinoin vahvistamaan yhteishenkeä ja pidettävä kiinni työyhteisön perustehtävistä. Anna tunteille aikaa; aikaa siirtyä seuraavaan vaiheeseen - luopumiseen.
- Kun muutoksen eteneminen on selvää, voimaantuminen alkaa vanhasta poisoppimisen kautta. Uudelle ei ole tilaa ennen kuin vanhasta luovutaan. Tässä vaiheessa esimiehen kannustus, valmennus, koulutus ja avoin keskustelu ovat ensiarvoisen tärkeitä ja välttämättömiä toimia; vanhoista tavoista poisoppiminen vie aikaa. On hyvä asettaa lyhyen aikavälin tavoitteita ja pilkkoa tavoitteita pienempiin osiin, jolloin työntekijä voi kokea onnistumisia ja sitä kautta nähdä tulevaisuuden valoisampana. On myös hyvä muistaa, että usein vanhoista toimintamalleista luopuminen on surutyötä, jota tehdään kaikessa hiljaisuudessa pinnan alla. On siis kuljettava avoimin silmin.
- Viimeisenä muutosajan näkyvänä tunteena orastaa ilo – muutos on hyväksytty, opitaan uutta, tehdään muutosta yhdessä, omistaututaan uusille työtavoille. Esimiehen tulee muistaa, että työntekijät omaksuvat uusia taitoja hyvinkin eri tahtiin. Muistathan juhlistaa saavutusta ja antaa julkista palautetta hyvin tehdystä muutostyöstä.

LOPUKSI

- Esimiehen kannattaa muistaa, että muutoksissakin ihmisten johtaminen on keskittymistä perusasioiden tekemiseen.
- Kun työntekijälle annetaan mahdollisuus vaikuttaa, aikaansaada onnistumisia sekä kokemuksia siitä, että hänen työtänsä ja itseänsä arvostetaan ja koetaan tarpeelliseksi, on muutoksiakin huomattavasti helpompi saada aikaan.
- Oikeus ja mahdollisuus itse vaikuttaa oman työn suunnitteluun, ovat työntekijälle erittäin tärkeitä motivaatiotekijöitä. Esimiehen tulee kannustaa työntekijöitä aktiivisesti käyttämään vaikuttamisen mahdollisuuksiaan.
- Esimiehen tulee myös valmistaa työyhteisöä ja sen jäseniä tulevaan muutokseen jo etukäteen. Tämä tapahtuu ensisijaisesti työntekijöiden kanssa keskustelemalla. Muutoksen tavoitteet on käytävä selkeästi läpi nimenomaan työntekijän näkökulmasta. Työntekijöitä ei niinkään kiinnosta koko organisaation tulevaisuus, vaan juurikin se oma työ ja työyhteisö ovat tärkeitä sillä hetkellä. Miten muutos vaikuttaa juuri minun työhöni ja yhteisööni, ja millaisia mahdollisuuksia tulevaisuus voisi tuoda tullessaan – kenties positiivisiakin?
- Vaikka esimiesten muutosjohtamistaidoilla on suuri merkitys siihen, miten tehokkaasti uudistushankkeita pystytään viemään eteenpäin ja ennen kaikkea siihen, saadaanko niistä konkreettista hyötyä, on itsensä johtaminen ja omien voimavarojen tunnistaminen muutoksessa esimiehenkin osalta erittäin tärkeää. Esimiehen työhyvinvointi vaikuttaa suoraan työyhteisön hyvinvointiin ja tulosten saavuttamiseen.
- Hyödynnä muutoksen kaikissa vaiheissa esimiestyössäsi tukea omalta esimieheltä, omalta johdolta, henkilöstöhallinnosta ja työterveyshuollosta. Myös muutosjohtamista koskevista oppaista ja kirjallisuudesta saat tukea omaan työhösi.
- Esimies - ole inhimillinen! Ole reilu! Ole myönteinen! Ole innostava! Ole peräänantamaton! Ole kannustava! Ole yllätyksellinen!

